دكتور حاتم بن صلاح ابو الجدائل

# الإستراتيجية

# فن

## تحويل الرؤية الى واقع

١٠٤

# الاستراتيجية

## فن تحويل الرؤية إلى واقع

تأليف

د. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل

الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك

القاهرة ٢٠١٢

بسم الله الرحمن الرحيم

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأي وسيلة كالتصوير الفوتوغرافي أو النشر الإلكتروني أو حفظ المعلومات والتسجيل على شرائط ممغنطة أو اقراص مضغوطة أو أي وسيلة نشر أخرى، واسترجاعها دون إذن خطي من الناشر.

القاهرة ٢٠١٠م

**بطاقة فهرسة الكتاب:**


أبو الجدائل، حاتم بن صلاح

الاستراتيجية .. فن تحويل الرؤية إلى واقع؛ حاتم أبو الجدائل- ط 1 .-

الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، 2012م.

336 صفحة؛ 24 سم . - ( سلسلة إصدارات بميك؛ 104)

تدمك : 978-977-337-447-7

١ - إدارة الأفراد

أ- العنوان

658.3

رقم الإيداع القانوني: ١٨٣٣ /٢٠١٢



جميع الحقوق محفوظة للناشر



مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الجيزة جمهورية مصر العربية

ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي: ١٢٦١٢

هاتف/فاكس: ٣٧٦١٠٣٩٨ - ٣٧٦١٠٣١٧

بريد إليكتروني : info@pmecegypt.com

موقعنا على الإنترنت : www.pmecegypt.com

# الإهداء

* إلى روح والديَّ الحبيبين يرحمهما الله (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً).
* إلى روح أخي الحبيب يوسف يرحمه الله.
* إلى أسرتي الكريمة التي ضحت ببعض حقوقها، وهيئت لي الجو المناسب لكي يخرج هذا الكتاب إلى النور ويصل إلى يد القارئ.
* إلى أحبائي وحبيباتي أبنائي وبناتي.
* إلى كل من ساهم في إثراء فكري الإداري من أساتذة ومدربين وزملاء ورؤساء ومرؤوسين.
* إلى القادة والمفكرين والمخططين الإستراتيجيين في عالمنا العربي.
* إلى كل ممارسي الإدارة الإستراتيجية وبالذات في صناعة النقل الجوي.
* إلى كل طالب علم في مجال الإدارة الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي.
* إلى وطني الحبيب.

د. حاتم بن صلاح أبوالجدائل

# المحتويات


المحتويات ........................................................ ٧

مقدمة الناشر ........................................................ ٩

الفصل الأول: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي ........... ١١

ما هو التخطيط الإستراتيجي؟ ........................................ ١٢

لماذا نخطط؟ ........................................................ ١٧

نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي: ................................ ٢١

ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟ .................................... ٣٢

ما هي الانتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي؟ ...................... ٣٤

ما هي أهم الأخطاء الشائعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي؟ ٣٥

صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي: ................................... ٣٨

الفصل الثاني: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية التفكير الإستراتيجي............. ٤١

ما أهمية التفكير الإستراتيجي؟ ........................................ ٤٧

الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي: ...................................... ٥٤

عناصر التفكير الإستراتيجي: ......................................... ٥٨

عناصر التفكير الإستراتيجي: ......................................... ٦٥

ما الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟ ....... ٧٤

الفصل الثالث: مفهوم وعناصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية ....................... ٧٧

ما هي عملية الإدارة الإستراتيجية؟ .................................... ٧٧

الفصل الرابع: تحليل المنافسة ................................................ ٨١

ما هو أشهر النماذج الفكرية المتبعة لتحليل المنافسة؟ ............ ٨١

القوة التساومية التفاوضية للعملاء : ..................................... ٩١

الفصل الخامس: مفهوم وطبيعة ومبادئ صياغة الإستراتيجية.................. ٩٣
مفهوم صياغة الإستراتيجية: ........................................... ٩٣
مراحل صياغة الإستراتيجية. ........................................... ٩٦
الفصل السادس: خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية................... ١٠٣
المبحث الأول: صياغة بيان الرسالة ................................. ١٠٤
المبحث الثاني: الفرص والتهديدات الخارجية ......................... ١٥٣
المبحث الثالث: نقاط القوة والضعف الداخلية........................ ١٦٢
المبحث الرابع: صياغة الأهداف طويلة المدى......................... ١٩٥
المبحث الخامس: القضايا الإستراتيجية وبدائل الإستراتيجيات ٢٠٣
المبحث السادس: اختيار الإستراتيجية................................ ٢٠٦
نموذج الأعمال............................................................ ٢١٤
المصفوفات:أدوات للخيار الإستراتيجي................................ ٢٣٨
مستويات الإستراتيجية.................................................. ٢٥٤
إستراتيجيات وحدات الأعمال: ......................................... ٢٨٨
الفصل السابع: تنفيذ الإستراتيجية باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن..... ٢٩٧
نموذج بطاقة الأداء المتوازن:........................................... ٢٩٧
الفصل الثامن: مفهوم حوكمة الشركة ................................. ٣٢١
دور مجلس إدارة الشركة................................................. ٣٢٣
مبادئ حوكمة الشركة ................................................... ٣٢٧
قضايا حوكمة الشركات:.................................................. ٣٣٠

# مقدمة الناشر

الإدارة الإستراتيجية تعد من أصعب المفاهيم وأكثرها تداخلاً مع مفاهيم إدارية أخرى ورغم صعوبة المفهوم إلا أن العمل بدونه يعد أمراً شاقاً للغاية لأي مؤسسة أو منظمة تود أن تتعامل مع المستقبل قدر تعاملها مع الحاضر بدقة وحذر وتفاؤل مخطط في نفس الوقت.

لقد تصدي الدكتور حاتم أبو الجدائل في هذا الكتاب لهذا المفهوم المتخصص وحدد بوضوح طبيعة التداخلات بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية وغيره من المفاهيم كما أفرد جانباً هاماً من هذا الكتاب القيم للتطبيقات العملية للإدارة الإستراتيجية.

إن الخبرة العميقة المتميزة للمؤلف التي جمعت بين تنمية الموارد البشرية والإدارة من ناحية وممارسته الإدارة في أعلى مناصبها بالخطوط الجوية السعودية مكنته من أن يجمع شتات هذا الموضوع الصعب المتعدد الجوانب في هذا العمل الفكري الفريد.

الناشر

الفصل الأول

# مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
# التخطيط الإستراتيجي

## كيف نشأ وتطور التخطيط الإستراتيجي؟

نشأ التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال في عام ١٩٥٠م، أو خلال الخمسينات والستينات من القرن العشرين الميلادي، وأصبح شائعاً جداً وواسع الانتشار والاستخدام خلال الفترة بين منتصف الستينيات ومنتصف السبعينيات من القرن العشرين الميلادي، حيث بدأ الناس يعتقدون أنه الحل لكل المشكلات، الأمر الذي أدى إلى أن يثقل كاهل المؤسسات الأمريكية - آنذاك - بالتخطيط الإستراتيجي، وبعد تلك الطفرة ألقي التخطيط الإستراتيجي جانباً، وهُجر لعقد من الزمن.

وأعادت التسعينيات من القرن العشرين الميلادي الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كعملية منهجية ذات فوائد محدودة، وذات سياق، وإطار فكري، وعلى الرغم من وجود العديد من المفكرين الرواد الذين ساهموا في إثراء هذا الحقل من حقول العلم، إلا أن الباحثين في هذا المجال يعتبرون أن أهم هؤلاء الرواد هم:

* الفرد تشاندلر Alfred Chandler

* فيليب سيلزنيك Philip Selznick

* إيجور أنسوف[1] Igor Ansoff

إن التخطيط الإستراتيجي هو جزء من دراسة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. لقد اكتسبت هذه الدراسة عن الإدارة الإستراتيجية زخماً ودفعاً أكبر بعد أن تبنتها مؤسسة فورد (Ford Foundation)، وهيئة (كارنيجي (Carnegie حيث تبنتا بحثاً ضمن منهج كلية إدارة الأعمال في الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي. وبلغت ذروة شهرته بمساهمات كينيث اندروز في عام ١٩٦٥م (Kenneth Andrews)، وإيجور أنسوف ونماذجهم العقلانية التحليلية للتخطيط الإستراتيجي في عام ١٩٦٥م.[2]

## ما هو التخطيط الإستراتيجي؟

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي

عرَّف جودشتاين، ونولان، فيفر التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة باتخاذ قرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح" وقد اعتمدت دورية ناشيونال ريفيو المتخصصة (National Performance Review – 1995)، هذا التعريف.[3]

---

1 http;//www.answers.com/topic/strategic-management. TRATEGIC ANAGEMENT. ANSWER.COM.pp.1-23.

2 http;//www.state.il.us/gov/osp/pdf/manual pdf.htm. BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS, ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING APRIL 2001, P.5.

3 Ibid.

ولفهـم هـذا التعريـف فهـماً كـاملاً فقـد أوصـت National Performance Review بضرورة تفسير الكلمات الرئيسية الذي يشتمل عليها، وذلك على النحو التالي:[4]

١ - مستمرة: (Continuous): تشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون مستمرة وليس مجرد حدث معين ينتهي بصدور الخطة.

٢ - منهجية: (Systematic): تشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجية هي عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل وإطار فكرى معين. وليست نشاطاً عفوياً.

٣ - عملية: ( Process): تشير إلى أن إحدى فوائد عملية التخطيط الإستراتيجي هي أنها تفرض علينا أن نفكر استراتيجياً في المستقبل وكيف نبلغ ما نريد في المستقبل، وهي ليست مجرد عملية لإنتاج وثيقة "الخطة الإستراتيجية".

٤ - موجهو المنظمة: (Guiding Members): لا تشير فقط إلى كبار التنفيذيين بالمنظمة أو التنفيذيين بالوحدات التجارية الإستراتيجية، وإنما تشمل أيضا الموظفين (وتأخذ أيضا في الاعتبار أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ والعملاء الذين لا يتخذون قرارات بأنفسهم ولكنهم يؤثرون على القرارات التي تتخذها المنظمة).

4 Ibid.

٥ - **الإجراءات والعمليات الهادفة إلى تحقيق المستقبل المنشود: تعني كل الأعمال والنشاطات بدءً من وضع الأهداف طويلة المدى، ومروراً بتنظيم الحوافز التنظيمية والشخصية، وتوزيع المواد وتطوير مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق المخرجات المطلوبة.**

٦ - **كيفية قياس النجاح: تشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يستخدم مقاييس مناسبة، ملائمة لتقرير ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح أم لا.**

**إن أحد تعريفات الإدارة المستقبلية يتضمن ما يلي:[٥]**

**( عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين المنظمة ككل وبيئتها )**

**دعونا نتفحص هذا التعريف عن كثب:**

**فكلمة " عملية" تعنى أنها تشتمل على سلسلة من الخطوات، أما كلمة " تفاعلية" فتوضح ببساطة أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة تبدأ بالخطوة الأولى وتنتهي بالخطوة الأخيرة، ثم تستأنف عملها مرة أخرى بالخطوة الأولى، وهكذا، وبالتالي فإن سلسلة الخطوات تتكرر بشكل دوراني.**

**أما الجزء الأخير من التعريف فيشير إلى التكيُّف الآني والمستمر مع ظروف البيئة المتغيرة لضمان استمرار حيوية المنظمة وقدرتها على البقاء، واستمرار سيرها في المسار الصحيح، وقدرتها على المنافسة.**

5 Ibid.

وحيث أن المنظمات تعمل كنظام مفتوح وتتأثر باستمرار بالتغيرات التي تعصف بها بيئتها. لذا يجب علينا أن ندرك العوامل البيئية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على فاعلية المنظمة.

فالتخطيط الإستراتيجي إذن هو: أداة إدارية تساعد المنظمة على الأداء بشكل أفضل. تم تعريفه من قبل (أليسون وكاي (Allison & Kaye- ١٩٩٦ في كتابهما التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية على أنه[6]:

* "عملية منهجية يتم من خلالها الاتفاق على والتزام المنظمة بالأولويات أو مجالات الأولويات الضرورية لتحقيق الرسالة لكي تكون المنظمة مستجيبة للبيئة التي تعمل فيها، وأنه عملية يتمكن من خلالها موجهو ومرشدو المنظمة من تصور وغزو واستكشاف مستقبلها ووضع الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل".

* يُعنى التخطيط الإستراتيجي بالتحليل وتقسيم الأهداف إلى خطوات. ووضع الخطة التنفيذية وتقدير عواقب كل خطوة (مينتزبيرغ – ١٩٩٤). وهو عبارة عن عملية مستمرة تتطلب جمع معلومات. ومناقشة حاضر ومستقبل المنظمة. وتحديد الخطة التنفيذية التي تتضمن مفاوضات واتخاذ قرارات. وعندما تُتخذ هذه القرارات تكون المحصلة النهائية هي الوثيقة التي يطلق عليها الخطة الإستراتيجية للمنظمة.[7]

كما يرى فيفر (Pfeiffer) وجودشتاين (Goodstein). ونولان :(Nolan)

6 Ibid.

7 Ibid.

* أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتصور من خلالها أعضاء الفريق الإداري للمنظمة مستقبل المنظمة، ويطورون بالتالي الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، ويرون أن تعريفهم للتخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) يركز على عملية التخطيط، وليس على الخطة التي تعتبر نتاجاً لتلك العملية.[8]

كما عرف برايسون (Bryson) في عام ١٩٨٨م التخطيط الإستراتيجي على أنه:

* "جهود منظمة ومنضبطة تهدف إلى إصدار قرارات أساسية وجوهرية واتخاذ إجراءات جوهرية تشكل وتوجه المنظمة، من حيث تحديد الأغراض التي تسعى إلى تحقيقها، ولماذا تسعى إلى تحقيقها".[9]

أما باري (Barry – ١٩٨٦) فهو يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو: "العملية التي يتم من خلالها تحديد المستقبل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وكيفية تحقيق ذلك". ويلاحظ من خلال هذه التعريفات أنها جميعها تتفق على أن التخطيط الإستراتيجي هو:

* عملية منهجية لوضع وتحقيق التلاؤم والتوافق الإستراتيجي (Strategic Fit) بين رسالة المنظمة (Organization Mission))، ونقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص والتحديات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة.[10]

8 Ibid.
9 Ibid.
10 http:/'cserkesz.hu/strategia/htr/planningkitecomplete.pdfCHAPTER5.STRATEGY:THE STRATEGIC PLANNING KIT. PP66-67.

## لماذا نخطط؟

### أغراض التخطيط الإستراتيجي

نخطط لمواجهة عدم التأكد (Coping With Uncertainty) من خلال إعداد وصياغة عدد من التدابير والخطط والإجراءات المستقبلية لتحقيق نتائج محددة.[11]

١ - غموض الحالة State Uncertainty

٢ - غموض الأثر Effect Uncertainty

٣ - غموض الاستجابة Response Uncertainty

### ما هي أهم النماذج الفكرية للتخطيط الإستراتيجي؟

**نموذج ستاينر ومايز - مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:**

يتضمن نموذج ستاينر ومايز (سبع) مراحل للتخطيط الإستراتيجي وهي على النحو التالي:[12]

**المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط:** (Plan to Plan)

وهي مرحلة أساسية يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي ككل حيث تقرر المنظمة خلال هذه المرحلة. الأسباب التي تتبنى من أجلها عملية التخطيط الإستراتيجي، وكذلك تحديد الأسلوب الذي ستتبعه في

---

11 Ibid.

١٢- د. حاتم بن صلاح أبو الجدائل. التخطيط الإستراتيجي (جدة: الإدارة العامة للتدريب والتنمية، الخطوط الجوية العربية السعودية، ١٤٠٦هـ). ص ص١٠-١٣.

التخطيط، ومن سيقوم بالتخطيط، والوقت الذي يتطلبه إعداد خطة إستراتيجية وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها المرحلة التي يتم فيها التأكد من استعداد المنظمة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، ودرجة التزام الإدارة العليا به.

المرحلة الثانية: تقويم الوضع الحالي للمنظمة:

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

* التعرف على توقعات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، سواءً كانت البيئة المحلية أو العالمية، وهذا يتضمن بالطبع دراسة توقعات العملاء، وحملة الأسهم، والموردين والدائنين وغيرهم.

* دراسة توقعات البيئة الداخلية للمنظمة وهي تشمل موظفي المنظمة من المستويين الإداري وغير الإداري، وتتضمن التعرف على القيم الشخصية التي تحكم سلوكهم، وتؤثر على المناخ التنظيمي وبالتالي على أداء المنظمة.

* دراسة مستوى أداء المنظمة في الماضي: وتشمل هذه الدراسة الإنتاجية، والربحية، والحصة السوقية وكيفية استغلال المنظمة لمواردها المتاحة، ودرجة استجابتها للبيئة المحلية والعالمية وموقفها تجاه المنافسين الآخرين وغير ذلك.

كما تشمل أيضاً تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للمنظمة. وكذا تحليل الفرص والتهديدات التي تلوح بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً في حقل التخطيط الإستراتيجي: تحليل سوات ( SWOT Analysis). كما سبقت الإشارة إليه. أو (WOTS UP) لترمز حروفها الأولى إلى عبارة نقاط القوة والفرص والتهديدات ونقاط القوة التي تنطوي عليها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتتكون لدى المنظمة في هذه المرحلة قاعدة معلوماتية جيدة تبني عليها المراحل التالية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

**المرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والأهداف** (Mission & Objectives )[١٣]

إن رسالة المنظمة هي بيان يعبر عن تصور إستراتيجي طويل المدى لمستقبل المنظمة أو المكانة التي تسعى إلى تبوئها في المدى الطويل. وبعد صياغة بيان الرسالة.يتم وفقاً لهذا النموذج وضع الأهداف طويلة المدى ومن ثم السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتنفيذها.

**المرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى** ( Medium-Range Planning)

على ضوء الخطط الإستراتيجية طويلة المدى التي يتم وضعها في المرحلة الثالثة. يتم في هذه المرحلة وضع الخطط متوسطة المدى والتي يتراوح إطارها الزمني بين سنة إلى ثلاث سنوات.

---

١٣- المرجع السابق. ص ص١١-١٢.

**المرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى (Short-Range – Planning)**

وهي خطط تنفيذية توضع على مستوى كل إدارة من إدارات المنظمة. ويكون إطارها الزمني عادة أقل من سنة، وتعد الميزانية السنوية على أساسها وينبغي أن يراعى في إعدادها التنسيق الأفقي بين خطط الإدارات المختلفة بالمنظمة وكذا التنسيق الرأسي بحيث تكون مستمدة من الأهداف طويلة المدى للمنظمة ورسالتها.

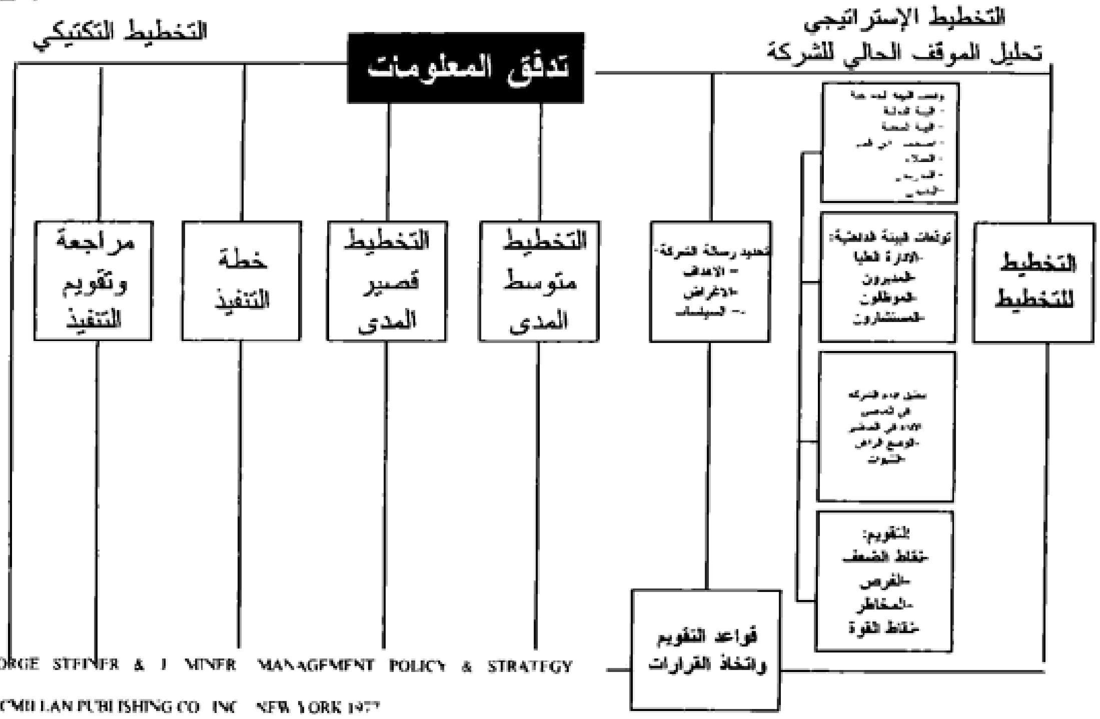
**المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط (Implementation)**

وهذا يشمل وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط قصيرة المدى، والتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة في المواعيد المحددة لإنجازها وحسب المعايير الكمية والنوعية المحددة، كما تشمل مرحلة التنفيذ ترجمة الأهداف إلى قرارات إدارية في سياق الحياة العملية اليومية.

**المرحلة السابعة: المراجعة والتقويم**

يجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقويم مستمرين، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقويم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل نجاح التنفيذ.

نموذج ستاينر ومانير
مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي




GEORGE STEINER & J. MINER MANAGEMENT POLICY & STRATEGY
MACMILLAN PUBLISHING CO. INC. NEW YORK 1977

## نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي:

**ليونارد جودشتاين، تيموثي نولان، ويليام فيفر**

**وتتضمن العملية أيضا مسحاً بيئياً** (Environmental Scanning)**، وعصفاً ذهنياً للحلول وإيجاد توجه مستقبلي والتيقظ والانتباه لسلوك المنافسين، والمنتجات الجديدة التي تلوح في الأفق.**

**ويشتمل نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي على العناصر التالية:**

* التخطيط للتخطيط: تحديد المستشارين، والأطراف/ الأعضاء الداخليين الرئيسيين الذين سيشاركون في عملية التخطيط الإستراتيجي، وضمان الحصول على التزام ودعم الرئيس التنفيذي، وتحديد أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ، ووضع أهداف التخطيط.

* استيضاح القيم والفلسفة والثقافة التنظيمية.

* إعادة تعريف وصياغة بيان رسالة المنظمة.

* التعرف على المستقبل والفرص المستقبلية السانحة.

* مراجعة الأداء الحالي: تحليل ومراجعة وتدقيق التهديدات، والفرص، ونقاط القوة ونقاط الضعف.

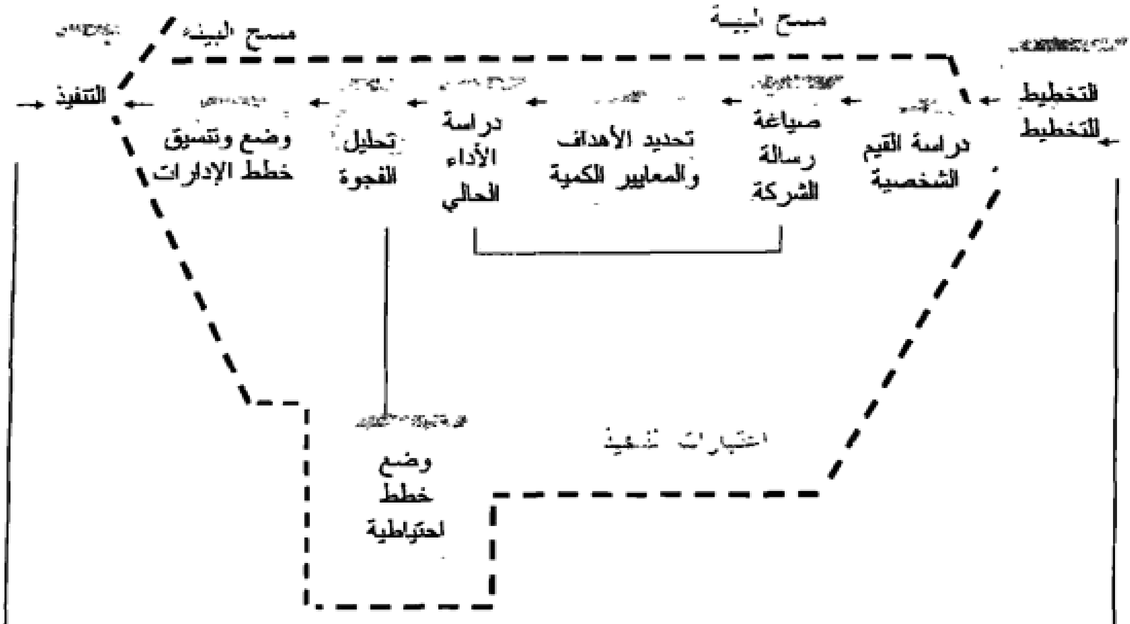
* تحليل الفجوة: تحديد الفجوات/ الثغرات بين حاضر المنظمة ومستقبلها.

* اختيار استراتيجيات، للتوسع أو الانكماش كوسيلة ولسد فجوات الأداء.

* التنفيذ: تنفيذ الإستراتيجيات.

* مراقبة ومتابعة الأعمال التنفيذية، وتحديث الخطة التنفيذية على ضوء الظروف الطارئة، واستئناف دورة التخطيط.

**نموذج التخطيط الإستراتيجي التطبيقي**
**ليونارد جودشتاين ، تيموثي نولان ، ويليام فيفر**




William J. Pfeiffer, Goodstein & Timothy Nolan" UNDERSTANDING STRATEGIC PLANNING: A MANAGER'S GUIDE " - UNIVERSITY ASSOCIATES.INC. SAN DIEGO 1985

**وسأتناول فيما يلي هذه المراحل التسعة بمزيد من الإيضاح والتفصيل:**

**أولاً: التخطيط للتخطيط:** Plan to Plan

**ويتضمن التعرف على[١٤]:**

* **درجة التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي.**

* **من ينبغي أن يشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي.**

---

١٤- د. حاتم بن صلاح أبو الجدائل. التخطيط الإستراتيجي. مرجع سابق.

* كم من الوقت ستستغرق العملية؟
* ما هي المعلومات التي تجب معرفتها ليتسنى لنا التخطيط بشكل فعال؟
* مدى توفر روح العمل الجماعي؟
* مدى توفر مهارات التخطيط الإستراتيجي؟
* مدى الاتفاق على لغة مشتركة لمصطلحات التخطيط الإستراتيجي؟

كما يتضمن اتخاذ القرارات التالية من قبل الإدارة العليا:

* اختيار أعضاء فريق التخطيط الإستراتيجي.
* اختيار أسلوب التخطيط الإستراتيجي:

١ ـ أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل.

٢ ـ أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى.

٣ ـ الجمع بين أسلوبي التخطيط آنفي الذكر.

٤ ـ أسلوب فريق التخطيط الإستراتيجي.

**ثانياً: مراجعة القيم الجوهرية** Value Audit

تأتي أهمية هذه المرحلة من حقيقة[١٥]:

* أن القيم الشخصية للأفراد تشكل في مجملها المناخ التنظيمي السائد في الشركة.

١٥- المرجع السابق، ص ص١٨-١٩.

* أن نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد فيما يعتمد عليه على انسجام الأسلوب المتبع في التخطيط الإستراتيجي مع المناخ التنظيمي السائد في الشركة.

ولابد من دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على ملامحه قبل الانتقال إلى المرحلة التالية في هذا النموذج، وأخذ ذلك في الاعتبار عند تنفيذ مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي. وتشتمل دراسة القيم الشخصية على:

* القيم الشخصية السائدة على مستوى الإدارة العليا والمستوى الإداري بشكل عام.
* القيم الشخصية السائدة على المستوى غير الإداري.
* المناخ التنظيمي للشركة ككل.

ومن الفوائد التي تحققها هذه الدراسة:

* تعريف فريق التخطيط الإستراتيجي بالفلسفة والأنماط الإدارية للمديرين السائدة بالشركة، وأثرها على التخطيط الإستراتيجي.
* تحقيق الانسجام بين عملية التخطيط الإستراتيجي والتوقعات الشخصية للأفراد (أحد عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي).
* إعادة صياغة فلسفة الشركة.

## ثالثاً: صياغة رسالة الشركة Mission Statement:

المرحلة الثالثة في هذا النموذج هي صياغة رسالة الشركة، والرسالة هي تصور طويل المدى لما تسعى الشركة إلى تحقيقه، أو المكانة التي ينبغي أن تتبوأها. ووفقا لهذا النموذج فإن رسالة الشركة تصاغ من بيان يتضمن ثلاثة عناصر هي:[16]

* ماذا؟: (رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة).
* لمن؟: (العملاء).
* كيف؟: (الكفاءات المحورية).

والهدف من صياغة رسالة الشركة: هو تعريف كافة أفرادها على اختلاف مستوياتهم بالمكانة التي تصبو إليها الشركة، وأن يكون ذلك نصب أعينهم لدى اتخاذ قراراتهم اليومية، وكذلك لدى تنفيذ مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، ووفقاً لهذا النموذج فإن رسالة الشركة ينبغي أن تصاغ وفقاً للقواعد والمعايير التالية:[17]

* اشتمالها للعناصر الرئيسة الثلاث: (ماذا؟ لمن؟ وكيف؟).
* تحديد مجال المنافسة الذي تعمل الشركة في نطاقه.
* انسجامها مع المناخ التنظيمي للشركة.
* التركيز على نقاط قوة الشركة.

١٦- المرجع السابق، ص٢٠.

١٧- المرجع السابق، ص٢٠.

* احتواؤها على باعث استراتيجي واحد (Strategic thrust).

* اعتبارها للظروف البيئية وأنماط الاستهلاك.

* محددة بدرجة كافية للتأثير على سلوك المنظمة.

* التركيز على رضاء العملاء أكثر من التركيز على مواصفات المنتج أو الخدمة.

* أن تكون مرنة، ومختصرة وحماسية وقابلة للتحقيق.

**رابعاً: اختيار النموذج المناسب للإدارة الإستراتيجية لأعمال الشركة:**

Strategic Business Modeling

**وضع الأهداف والمعايير الكمية:**

* تعنى هذه المرحلة بوضع الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وكذلك المعايير الكمية التي يقاس بموجبها مدى نجاحها في إنجاز أهدافها.[١٨]

ويراعى في ذلك ما يلي:[١٩]

* انسجام واتفاق هذه الأهداف مع رسالة الشركة.

* أن تكون الأهداف طويلة المدى، أي لفترة تتراوح بين (٣ – ٥) سنوات.

---

١٨- المرجع السابق، ص٢١.

١٩- المرجع السابق، ص٢١.

**خامساً: مراجعة الأداء الحالي للشركة:** Performance Audit

إن الغرض الرئيس من مراجعة الأداء الحالي للشركة هو التعرف على قدرتها على تحقيق الأهداف التي تم تحقيقها في المرحلة السابقة، وذلك من خلال تقويم إمكاناتها المتوفرة حالياً، بهدف تحليل الفجوة كما سيأتي في المرحلة التالية.

وتشتمل مراجعة الأداء الحالي على:[٢٠]

* تحليل العملاء والسوق.
* تحليل الموارد المتاحة:
  ١ - الموارد المالية.
  ٢ - الأرباح.
  ٣ - المبيعات.
  ٤ - المديونية.
  ٥ - السيولة النقدية.
* كفاية استغلال الموارد:(الإنتاجية).
* تقويم الموظفين: (المهارات، القدرات، الإنتاجية).
* المرافق: وحدات الإنتاج الرئيسة، الطاقة الاستيعابية).
* المخزون: (المواد الخام، المواد تامة الصنع).

٢٠- المرجع السابق، ص ص٢١-٢٤.

* البيئة: (متغيرات ومتطلبات البيئة المحلية والعالمية والصورة الذهنية للشركة في المجتمع).

* أنظمة التسويق والتوزيع.

* تحليل المنافسة.

سادساً: تحليل الفجوة: Gap Analysis

تهدف هذه المرحلة إلى:

* قياس قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تحديد مقدار الفجوة بين:[21]

- إمكانات وموارد الشركة وطاقاتها الإنتاجية، بناءً على المعلومات التي تم تحليلها في المرحلة الخامسة.
- الأهداف المنشودة والمعايير الكمية المحددة في المرحلة الرابعة.

* العمل على تقليص أو إزالة هذه الفجوة عن طريق:[22]

- توفير الموارد والإمكانات اللازمة.
- إعادة النظر في الأهداف الموضوعة، بهدف تخفيض حجم التوقعات بحيث تكون قريبة من واقع موارد وإمكانات الشركة.
- إعادة صياغة رسالة الشركة إذا لزم الأمر.

---

٢١- المرجع السابق، ص٢٧.

٢٢- المرجع السابق، ص٢٧.

**سابعاً: وضع الخطط الاحتياطية: Contingency Planning**

ومن خلال تحليل الفجوة على النحو السابق يقف فريق التخطيط الإستراتيجي على:[٢٣]

* الفرص المتاحة للشركة/ المخاطر المحدقة بها.
* اعتماداً على درجة احتمال حدوثها، يلجأ فريق التخطيط الإستراتيجي إلى وضع الخطط الاحتياطية اللازمة.

**ثامناً: وضع الخطط المتكاملة والمنسقة للمجالات الوظيفية**

Integrated Functional Plans

وبعد أن يتم تحليل الفجوة بين الإمكانات والموارد والأهداف المنشودة، وبعد أن يقرر فريق التخطيط الإستراتيجي كيفية ردم أو سد الفجوة أو تقريبها، يتم بعد ذلك تفويض رؤساء القطاعات الوظيفية الرئيسة للشركة مسؤولية وضع الخطط الفرعية للإدارات، مثل:

* خطة الإنتاج.
* خطة التسويق والمبيعات.
* الخطة المالية.
* خطة الموارد البشرية.
* خطة المعدات الرأسمالية.

---

٢٣- المرجع السابق، ص ص٢٧-٢٨

مع ضرورة:[24]

* التنسيق بين خطط الإدارات لضمان توافقها وتكاملها في سبيل تحقيق الخطة الإستراتيجية.
* والتأكد من فهم واستيعاب كل قطاع من قطاعات الشركة لخطط القطاعات الأخرى.
* وعلى أساس مما تقدم يتم وضع ميزانية الشركة.

**تاسعاً**: **التنفيذ** Implementation

تتضمن مرحلة التنفيذ وفقاً لهذا النموذج:[25]

* إعداد برامج وخطط التنفيذ لكل قطاع/ إدارة وفقاً لنطاق اختصاصها.
* دمج وتنسيق تلك البرامج على مستوى الإدارة العليا.
* نقل المسؤولية من فريق التخطيط الإستراتيجي إلى رؤساء القطاعات الرئيسة للشركة ومن ثم إلى مديري الإدارات. وذلك لترجمتها إلى واقع عملي.
* يجب على المديرين مراعاة ربط الخطة الإستراتيجية بالقرارات اليومية التي يتخذونها.

---

٢٤- المرجع السابق. ص٢٨.

٢٥- المرجع السابق. ص٢٩.

* المسح البيئي: يجب على الشركة طيلة حياتها أن تتنبه لما يدور حولها في البيئات المختلفة ومدى تأثيره عليها، وتتمثل هذه البيئات فيما يلي:[٢٦]

- البيئة الداخلية للشركة.
- بيئة المنافسة.
- بيئة الصناعة.
- البيئة الاقتصادية الكلية.

وتزداد أهمية المسح البيئي كعملية مستمرة على مدى مختلف مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، بما فيها مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

## ما هي فوائد التخطيط الإستراتيجي؟

تتمثل أهم فوائد التخطيط الإستراتيجي فيما يلي[٢٧]:

* يقلص الفائض والفاقد من الموارد.
* يضع معايير تساعد على الرقابة.

---

٢٦- المرجع السابق، ص٢٩.

27 http://cserkesz.hu/strategia/htr/planninkit ecomplete.pdf CHAPTER5 STRATEGY: THE STRATEGIC PLANNING KIT.Op.citP, P66 – 67 Harley-Davidson, Chapter 5. http://www.uncp.edu/home/marson/348_strategic_planning.htm, John A. Yankey. Strategic Planning.

* يربط بين الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى، والخطط اليومية في سبيل إنجاز الأهداف الموضوعة.

* توضح وتوحد الغرض الذي يعمل الجميع من أجله.

* يمكن المنظمة من تحسين أدائها (جودة منتجاتها أو خدماتها) في مواجهة المنافسين.

* يساعد المنظمة على اكتساب المزايا التنافسية أي العوامل التي تحقق لها سبقاً في سباق المنافسة وتساعدها على زيادة أرباحها.

* يحدد القيود والعقبات.

* يمكّن المنظمة من تحديد أولوياتها التي توجه لها مواردها المختلفة.

* يحدد المسؤولية عن تنفيذ المهام.

* يهيئ المنظمة للتوجه المستقبلي كما أن هناك علاقة مباشرة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي، والأداء حيث يساهمان في:

  • تحقيق معدلات أعلى من الأرباح والعائد على الاستثمار.

  • تحقيق نتائج مالية إيجابية على كل الأصعدة.

  • تخفيف وتفادى الآثار السلبية لمتغيرات البيئة الخارجية على الأداء.

ويرى جون يانكي أن التخطيط الإستراتيجي يحقق الفوائد التالية[٢٨]:

---

28 http://www.uncp edu/home/marson/348_strategic_planning.htm, John A. Yankey, Strategic Planning. O.p, cit.

١ - يوفر للمنظمة غاية مشتركة (COMMON PURPOSE). تساعدها على تحقيق التطوير التنظيمي المستقبلي.

٢ - يستحث التفكير فيما هو آت ويستوضح التوجهات المستقبلية للمنظمة.

٣ - تحسين الأداء التنظيمي.

٤ - بناء العمل الجماعي والخبرة التخصصية والتمرس.

٥ - تطوير إطار فكري منهجي لاتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.

٦ - تحسين وتعزيز القدرة على استجابة المنظمة لاحتياجات المجتمع.

٧ - تعزيز الروح المعنوية للموظفين والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة.

٨ - توجيه جهود زيادة الموارد المالية.

٩ - تمركز المنظمة في السوق بالشكل الذي يمكنها من الاستفادة من الفرص السانحة وتفادي المخاطر والتهديدات المحدقة.

١٠ - توفير الآلية المناسبة لنوعية حملة الأسهم بمجريات الأمور في المنظمة.

## ما هي الانتقادات الموجهة للتخطيط الإستراتيجي؟

من ناحية أخرى توجه إلى التخطيط الإستراتيجي الانتقادات التالية[٢٩]:

١ - إن عملية التخطيط الإستراتيجي تستغرق وقتا طويلاً.

٢ - إن عالم اليوم الذي يتسم بالسرعة المفرطة للتغيير، يجعل الخطة الإستراتيجية متقادمة بمجرد الفراغ من إعدادها.

29 Ibid.

٣- الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي خيالي تجريدي بعيد عن أرض الواقع في حيز الحياة العملية أو إدارة النشاطات اليومية.

٤- إن العديد من المنظمات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي تواجه أزمات تتطلب مواجهة سريعة لقضايا تقرر بقاؤها، ولا تحتمل مثل هذه الأزمات الوقت اللازم لإجراء تخطيط استراتيجي.

٥- إن المنظمات التي تعمل في مجال العمل الاجتماعي لا تطبق الإستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية التي تضعها من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يؤدي إلى توجيه الانتقاد ونداءات التحرر من وهم التخطيط الإستراتيجي، لأنه لا قيمة له.

## ما هي أهم الأخطاء الشائعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي؟

يرى ستيفن هيتز أن هناك العديد من الممارسات الخاطئة للتخطيط الإستراتيجي من قبل المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الشركات المعاصرة، ومن أكثر هذه الأخطاء شيوعاً ما يلي:[٣٠]

* الإخفاق في ربط ودمج التخطيط على مختلف المستويات التنظيمية.
* فصل التخطيط عن الممارسات الإدارية اليومية.
* بناء التنبؤات طويلة المدى على استنباطات الماضي فقط.
* استخدام اتجاه واسع النطاق وغير مميز للتخطيط الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي.

30 Ibid.

* صياغة بيانات للرؤية الإستراتيجية والرسالة والقيم الجوهرية كمظاهر شكلية. دون أن يكون هناك أهداف أو معايير ومقاييس للأداء.

* عقد خلوات تنفيذية سنوياً في عطلة نهاية الأسبوع: أي التفكير في التخطيط الإستراتيجي عندما يحين موعد رفع الخطة فقط.

* الإخفاق في إكمال عملية التنفيذ بفعالية أو في إكمال دورة إدارة التغيير.

* عدم إشراك الموظفين في إعداد الخطة إعمالاً للمبدأ القائل أن الناس يدعمون ما يشاركون في إيجاده. خصوصا في ظل عدم كفاية مشاركة الإدارة المنفذة للخطة.

* العودة إلى إدارة الأعمال كالمعتاد بعد انتهاء عملية التخطيط الإستراتيجي. من منطلق سأفعل ما أعتقد أنه صحيحاً.

* الإخفاق في اتخاذ الخيارات الإستراتيجية الصعبة بسبب قمع الآراء المخالفة لرأي صانع القرار.

* نظراً لافتقاره للوحة للقياس فإنه يقيس ما يسهل قياسه وليس ما هو مهم.

* الإخفاق في تعريف وإعداد خطط ثلاثية ذات مغزى للوحدات الإستراتيجية التجارية. أو لمجالات أعمال أو إدارات رئيسة.

* إغفال المقارنة القياسية المرجعية بين منظمتك والمنظمات المنافسة.

* أن ترى المنظمة أن وثيقة الخطة الإستراتيجية تمثل هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد وسيلة.

* استخدام مصطلحات تخطيط ولغة محيرة وغامضة نتيجة حصر المنظمة نفسها في الاعتماد على مراجع محدودة في مجال التخطيط والتغيير.
* الاعتماد على الذات في إدارة ورشة عمل التخطيط الإستراتيجي بهدف التوفير عندما يتطلب الموقف الاستعانة بخبير أو مستشار متمرس في مجال التخطيط الإستراتيجي.
* الإخفاق في تحديد مركز المنظمة المتفرد في السوق مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء.
* عدم كفاية مشاركة الإدارة العليا في قيادة عملية التخطيط الإستراتيجي.
* الإخفاق في إجراء مسح بيئي منتظم ذي مغزى ومفيد خلال العام.
* السعي وراء ما تريد الإدارة العليا أن تسمعه وليس وراء الحقيقة.

### لماذا يخفق التخطيط الإستراتيجي؟

وللإجابة على هذا السؤال يقول جون يانكي: أن هناك وبصفة عامة نوعين من الأسباب التي تؤدي إلى إخفاق التخطيط الإستراتيجي وهما:[31]

١ - الإستراتيجية غير الملائمة: Inappropriate Strategy

٢ - سوء التنفيذ: Poor Implementation

31 http://www.uncp.edu/home/marson/348_strategic_planning.htm, John A. Yankey, Strategic Planning, o.p, cit.

## صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي:

سطع نجم التخطيط الإستراتيجي في السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين، إلى أن وجه هنري منتزبيرغ هجوماً شديداً عليه من خلال كتابه الشهير (صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي) وتتمثل أوجه قصور التخطيط الإستراتيجي كما يراها هنري مينتزبيرغ في النقاط التالية[32]:

* إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الإستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر مازال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الإستراتيجي؟
* هل وجود إدارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً؟
* هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟
* ألا يقيد التخطيط الابتكار والإبداع؟
* التخطيط يحد من سلطات الإدارة العليا فكيف ستلتزم به؟
* ألا يسبب التخطيط نقصاً في المرونة؟
* كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟
* ألا يلغي التخطيط الحدس (الفطنة)؟
* كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟

---

32 www.suwaidan.com. Tareq AlSuwaidan.

* أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟

* يعتمد التخطيط على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون. ويمكنهم التلاعب بها أليس كذلك؟

* هل يمكن الادعاء بأن التخطيط كنموذج يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة. مهنية أو عامة. مركزية أو ديمقراطية)؟

* هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟

* هل يمكن وضع خطة إستراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟

* هل يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟ وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

ثم بدأ المدافعون عن التخطيط الإستراتيجي بالرد وكان من أبرز الكتب التي تولت الدفاع (سقوط وصعود التخطيط الإستراتيجي). وغيره وخلاصة الرد:

* التخطيط الإستراتيجي أداة ولا يصح أن ينظر إليه بقدسية.

* رغم الملاحظات التي أثيرت على التخطيط الإستراتيجي إلا أنه يبقى أفضل من عدم وجود خطة إستراتيجية.

* ينبغي أن يكون التخطيط مرناً ليتم تعديله كلما حدثت متغيرات والملاحظات الرئيسية هي على التخطيط الجامد.

* نعم هناك تغييرات رئيسية في العالم وكذلك في الظروف الداخلية في المنظمة والظروف المحيطة بها، ولكن رغم ذلك فهناك توقعات عامة ومؤشرات رئيسية يمكن الاسترشاد بها في وضع الخطة.

* وأخيراً ما البديل الذي يطرحه المنتقدون، فإن كان تخطيط السيناريوهات فهو أحد طرق التخطيط الإستراتيجي، ويحتاج في النهاية إلى تفاصيل عملية ليمكن تطبيقه وبالتالي عدنا إلى التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الثاني

# مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
# التفكير الإستراتيجي

## كيف نشأ مفهوم التفكير الإستراتيجي؟

نشأ التفكير الإستراتيجي من الاتجاهات المختلفة التي استخدمتها الشركات لتخطيط أعمالها التجارية. فقبل عام ١٩٢٠م كان هناك عدد قليل جداً من الشركات التي تمارس ما أصبح يطلق عليه الآن التخطيط طويل المدى (Long-Term Planning). وكانت تدار معظم الشركات آنذاك بأسلوب المقاولين والمتعهدين (أي بعقلية رجال الأعمالEntrepreneurially). أما القرارات التي كانت تتخذ لإدارة الأعمال فكانت تركز على المدى القصير. فالمصنعون ينتجون المنتجات، والبائعون يبيعونها، والمحاسبون يحسبون الإيرادات والمصروفات. أما الدافع الذي كان يدفع العديد من تلك الشركات فهو النضال من أجل البقاء[1].

1 http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1.

**مفهوم التفكير الإستراتيجي:**

يرى مينتزبيرغ أن التخطيط الإستراتيجي في الممارسة اليوم يتمثل في البرمجة الإستراتيجية (Strategic Programming) التي تبين وتوضح وتفصل الإستراتيجيات القائمة والموجودة.

ويعتقد أنه عندما يفهم المديرون الفرق بين التخطيط، والتفكير الإستراتيجي، فإنهم سيلجئون إلى ما ينبغي أن تكون عليه عملية صنع الإستراتيجيات، أي اقتناص كل ما يتعلمه من كل المصادر (سواء الآراء والأفكار التي يكتسبها من خلال تجاربه الشخصية أو من خلال خبراته العملية في التفاعل داخل المنظمة، أو البيانات والمعلومات التي يحصل عليها من خلال بحوث السوق)، وبالتالي الاستدلال المنطقي للاستفادة من ذلك التعلم في صيغة الرؤية المستقبلية والتوجهات الرئيسية للمنظمة.

إن مينتزبيرغ لا يقصد التخلص من المخططين، وإنما يقصد أن هؤلاء الأفراد الذين لديهم مسؤوليات تخطيطية ينبغي أن يكونوا محيطين بعملية صنع الإستراتيجيات وليسو داخلها. فالمخططون يجب أن يزودوا ويساندوا عملية صنع الإستراتيجيات بالحقائق والمعلومات التي يحتاجها المفكرون الإستراتيجيون وينبغي أن يتصرفوا كمحفزين للتفاعل والتكامل (Catalysts) الذين يساندون صنع الإستراتيجيات من خلال المساعدة وتشجيع المديرين على التفكير استراتيجياً، كما ينبغي عليهم المساعدة في تحديد الخطوات المطلوبة للتنفيذ لتحقيق وإنجاز الرؤية المستقبلية الإستراتيجية.

ويميز مينتزبيرغ بين المخططين والمديرين:

المخططون : فالمخططون ليس لديهم السلطة التي تمكنهم من الالتزام، كما أنهم ليس لديهم ما لدى المديرين من إمكانية الوصول إلى المعلومات الهامة اللازمة لصنع الإستراتيجيات.

المديرون : من ناحية أخرى فإن المديرين يعيشون دائما تحت سطوة ضغط الوقت، من أجل صنع القرارات ومن ثم تنفيذها، وليس مجرد توضيحها، وتحت هذا الضغط المستمر فإنهم قد يغفلون بعض المعلومات التحليلية الهامة، كما قد تفوتهم بعض الأسئلة الصحيحة فضلاً عن إيجاد الإجابة الصحيحة لها، وتناول قضايا معقدة بالتفكير المتعمق فيها وأخذها في الاعتبار.

وينبغي على المخططين أن يعملوا كباحثين عن الإستراتيجيات ومحللين ومحفزين لها، وأن يشجعوا المديرين على التفكير في المستقبل بطريقة مبتكرة، وأن يتحدوا الحكمة التقليدية، وأن يثيروا الأسئلة الصعبة، وأن يختبروا الافتراضات التقليدية، وأن يساعدوا أنفسهم على الخروج من الروتين الممل.[2]

2 PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, ISSUES MANAGEMENT AS A BASIS FOR STRATEGIC ORIENTATION. (JOURNAL FOR PUBLIC AFFAIRS, SPECIAL EDITION ON ISSUES MANAGEMENT).

**ما هي عناصر التفكير الإستراتيجي؟**

يبدأ اتجاه النظم من مسح البيئة المستقبلية ( Futuristic Environmental Scan). ثم ينطلق إلى تعريف الرؤية المستقبلية المثالية، وكذلك الرسالة، والقيم الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. أي أن اتجاه النظم يحدد أولاً (المخرجات أو الوضع النهائي المرغوب) بينما النماذج الأخرى تبدأ من تحليل الوضع الراهن.

وبعد تعريف المستقبل المثالي المنشود، يمكن تقويم الوضع الراهن باستخدام تحليل سوات (SWOT Analysis) أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها كل من البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية. ثم يتم وضع الإستراتيجيات لسد الفجوة وتحقيق الرؤية المستقبلية. وبدون البدء بالمستقبل ومقارنته بالوضع الراهن فلن تكون هناك فجوة.

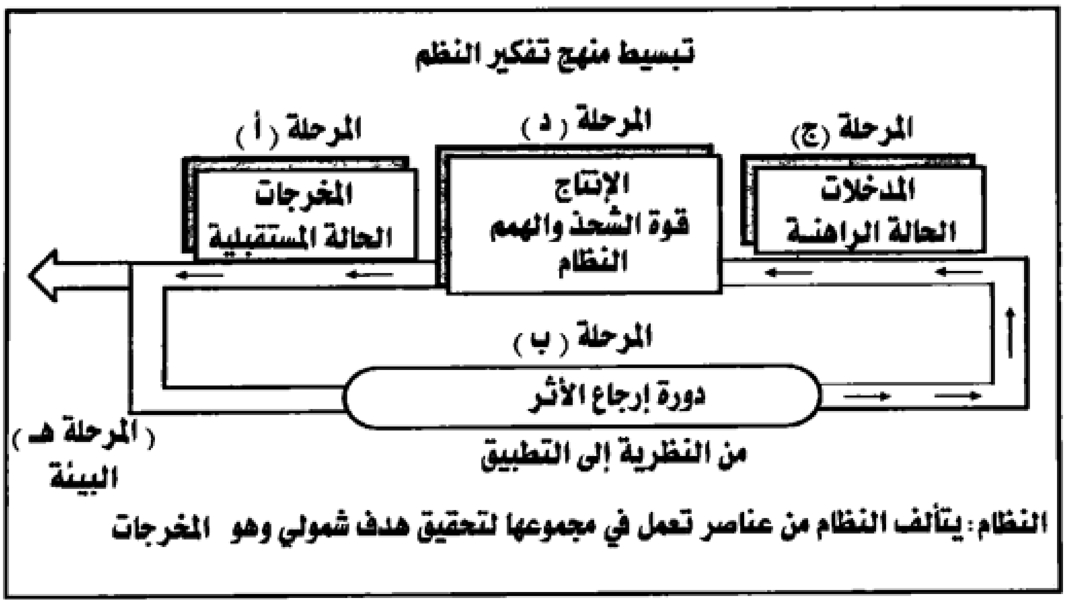
ويتجاوز اتجاه النظم التخطيط الإستراتيجي إلى مستوى التنفيذ في التخطيط السنوي وإلى مستوى الميزانية ثم يتحرك نحو إدارة التغيير، والتنفيذ عبر النموذج الذي وضعه مركز الإدارة الإستراتيجية، والذي يطلق عليه نموذج هندسة تفوق منظمات الأعمال ( Business Excellence Arcticture Model) والذي يؤدي في النهاية إلى إعادة تدوير الخطة الإستراتيجية وتحويلها إلى عملية تخطيط تتم بصفة سنوية.

عملية تجريبية أيضا؛ وعلى المستوى الكلي (macro level) فإن العملية في حد ذاتها تعتبر عملية تجريبية. فمن خلال هذه العملية تتم مساعدة العملاء على التوصل إلى الإجابات الصحيحة لأسئلتهم وإلى المعاني التي يفهمونها ويرونها في الخطة. الأمر الذي يستند إلى نظرية تعليم البالغين والتي من مبادئها أن البالغين يتعلمون بشكل أفضل من خلال الممارسة. كما أن هذا يعزز المبدأ الذي ينطلق منه منهج تفكير النظم كأساس لنظام الإدارة الإستراتيجية وهو أن الناس يساندون ما يشاركون في إيجاده كما سبق أن أشرت.[٣]

والشكل التوضيحي التالي يتضمن عناصر نموذج التفكير الإستراتيجي.

3 ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMENT AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999.

عناصر التفكير الإستراتيجي

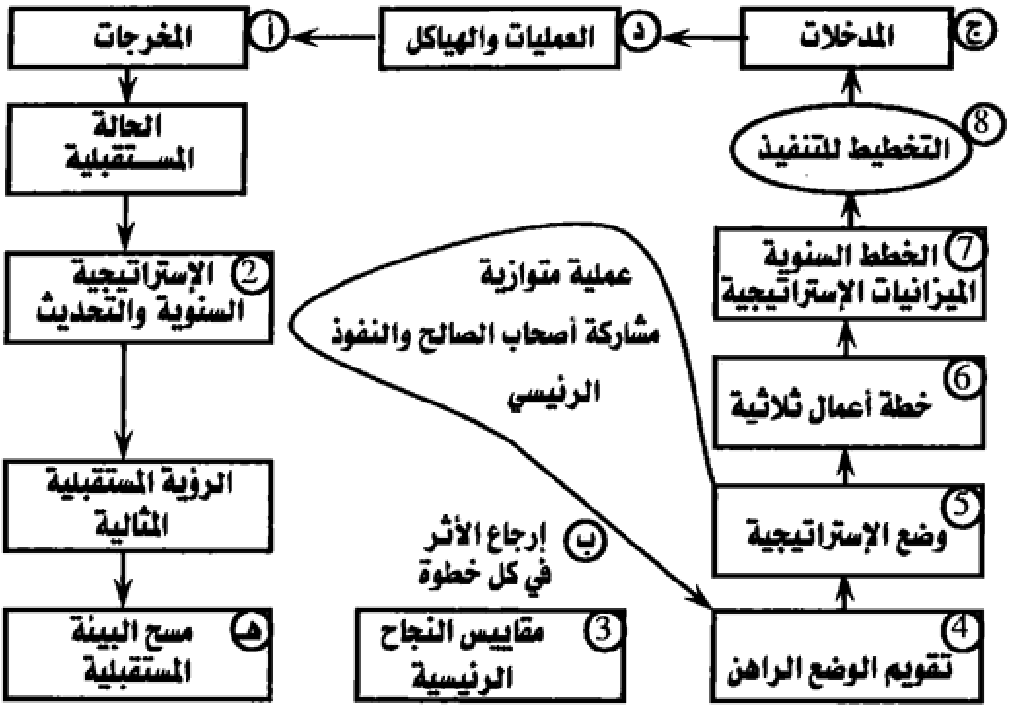



http://www.hainescentre.com/Center for strategic management

والشكل التوضيحي التالي يجسد اتجاه النظم للتفكير الإستراتيجي من أجل تمكين المنظمة من بلوغ حافة المنافسة.

## عناصر التفكير الإستراتيجي اتجاه النظم للتفكير الاستراتيجي

### من أجل تمكين المنظمة من بلوغ حافة المنافسة




ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMEN T AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999

## ما أهمية التفكير الإستراتيجي؟

يرى أيان ويلسون (Ian Wilson) أنه في هذه الفترة التي تتسم بالتغيير السريع يجب التحول من التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وفي مقالة له نشرت في عام ١٩٩٤م.

وفي أحد أعداد مجلة هارفارد بيزنيس ريفيو ( Harvard Business Review ) بعنوان سقوط وانبعاث التخطيط الإستراتيجي ( Fall And Rise Of Strategic Planning) أوضح هنري مينتزبرغ (Henry Mintzberg) أن

التخطيط الإستراتيجي يعرقل ويعترض سبيل التفكير الإستراتيجي. وتتمثل وجهة نظر مينتزبيرغ فيما يلي:

١ - إن التخطيط الإستراتيجي يعنى بالتحليل (Analysis) بمعنى تحليل هدف ما إلى عدد من الخطوات، وبيان كيفية تنفيذ هذه الخطوات وتقدير الآثار والعواقب المتوقعة لكل خطوة.

٢ - بينما يعنى التفكير الإستراتيجي بالاستدلال المنطقي (Syntheses)، واستخدم الحدس ( الفطنة ) والبديهة والابتكار لصياغة ورسم مشهد وصورة متكاملة، ورؤية إستراتيجية مستقبلية لمسار وتوجه المنظمة.

٣ - وتكمن المشكلة في أن مؤيدي التخطيط الإستراتيجي يعتقدون أن التحليل (Analysis) يشمل الاستدلال المنطقي (Syntheses)، وأنه -في أفضل الممارسات- فإن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والإستراتيجية هي مجرد مترادفات لفظية. وهذا الاعتقاد بدوره يستند على الافتراض بإمكانية التنبؤ وإمكانية وضع صيغة رسمية لعملية صنع الإستراتيجيات.[٤]

---

4 PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, O.p, cit.

**التفكير الإستراتيجي هو الخاصية الهامة التي تتفرد بها الإستراتيجية:**

إن الخاصية الهامة التي تتفرد بها الإستراتيجية هي أنها تمكن المنظمة من أن تكون مختلفة عن الآخرين، والميزة التنافسية المستدامة ممكنة التحقيق فقط من خلال القيام بنشاطات مختلفة عن تلك التي يقوم بها المنافسون أو من خلال القيام بالنشاطات المختلفة بطرق مختلفة.[5]

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعنى بالتفكير الإستراتيجي في المنظمة من حيث[6]:

( أ ) غرضها.

(ب) أدائها.

(ج ) مواردها.

( د ) بيئتها.

(هـ) حدودها.

( و ) تصميمها.

( ز ) مستقبلها.

5 www.awalenet.net.saDefining Strategic Management.

6 Ibid.

**الخلط بين الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي:**

**أن الإدارة الإستراتيجية هي[٧]:**

* **عملية تفكير معقدة تسعى إلى إدارة المنظمة وقيادة مسيرتها المستقبلية في بيئة معقدة ومحتدمة المنافسة. وهي عملية مستمرة وليست دورة أحادية. وحيث أنه لا يمكن قطعاً التنبؤ التام بالمستقبل والتأكد عما ينطوي عليه. لذلك كان لابد من إيجاد عملية تعلم وتكيف مستمر مع التقدم في تنفيذ الخطة. لذلك فكثيراً ما يتم الخلط بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.**

**ما هو التفكير الإستراتيجي؟ (Strategic Thinking)**

**عرفت أيرين ساندرز (Irene Sanders) ، التفكير الإستراتيجي في كتابها "التفكير الإستراتيجي والعلم الجديد" Strategic Thinking and New Science على النحو التالي:[٨]**

* **أن المقدمات البديهية لأي ندوة أو جلسة لوضع الإستراتيجية أو للتخطيط هي البدء باستكشاف البيئة من خلال عملية حدسية، تصورية، ابتكاريه تتمخض عن استنتاجات عن الموضوعات والقضايا**

---

7 Ibid.

8 GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON CGFM,DIRECTOR R.ESULT – ORIENTED PERFORMANCE DRIVEN PLANNING: CRAFTING THE STRATEGIC PLAN:A BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS, ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING. APRIL 2001,P.5.

والأنماط والعلاقات الارتباطية والفرص الناشئة. وتشتمل هذه العملية على عنصرين رئيسيين هما:

١. بصيرة عن الحاضر Insight

٢. وتنبؤ بالمستقبل Foresight

ويرى أيان ويلسون Ian Wilson 1994:[٩]

١ - أن التفكير الإستراتيجي هو مجرد التفكير في الإستراتيجية. ووفقاً لرأي ويلسون فإن الحاجة له اليوم باتت أعظم من أي وقت مضى. وهذا يعني تحقيق مزيد من التحسينات في التخطيط الإستراتيجي.

٢ - أن التغييرات التي طرأت على هوية التخطيط الإستراتيجي كانت عميقة لدرجة يحسن معها أن يطلق عليه مسمى التفكير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية.

٣ - إن هذه المحاولات لإعادة تعريف وتسمية عملية التخطيط الإستراتيجي أدت إلى حدوث شيء من اللبس والغموض حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومضامين كل منهما.

أما هنري مينتزبيرغ (Henry Mintzberg – 1994) والذي يعتبر أحد العلامات البارزة والخبراء المعدودين في حقل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية[١٠]:

9 PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, O.P, cit.

10 GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON. O.P, cit.

فعلى عكس ما ذهب إليه أيان ويلسون يرى أن التفكير الإستراتيجي ليس مجرد تصنيف أو أسم بديل لكل ما يقع تحت مظلة الإدارة الإستراتيجية، وإنما هو طريقة محددة للتفكير ولها خصائص واضحة.

وفي معرض تمييزه بين التخطيط الإستراتيجي، والتفكير الإستراتيجي، أوضح مينتزبيرغ أن التخطيط الإستراتيجي هو البرمجة التنظيمية المنهجية لاستراتيجيات محددة سلفاً، ويتم وضع خطط تنفيذية Action Plans)) لوضعها موضع التنفيذ. من ناحية أخرى فإن التفكير الإستراتيجي هو عملية استقراء واستدلال منطقي (Synthesizing Process ) تعتمد على الحدس والبديهة (الفطنة) والابتكار، وتتمثل مخرجات أو نتاج هذه العملية في تكوين مشهد أو صورة مدمجة متكاملة عن المنظمة.

والمشكلة كما يراها هو تكمن في أن الاتجاهات التقليدية للتخطيط والتي تميل إلى إضعاف وليس تقوية ربط ودمج التفكير الإستراتيجي بعملية التخطيط الإستراتيجي الأمر الذي يوهن ويضعف من فرص نجاح تكييفه للتطبيق في المنظمات. أما رالف سترسي (Ralph Stracey – 1996)؛ فهو يرى أن التفكير الإستراتيجي يعني استخدام القياس والمتشابهات النوعية لتطوير أفكار ابتكاريه جديدة وتصميم نشاطات أو إجراءات مبنية على ما تم اكتسابه من تعلم جديد.

وهذا يختلف عن التخطيط الإستراتيجي والذي يركز على إتباع قواعد مبرمجة مسبقاً.[11]

11 Ibid.

ويتبع ريموند (Raymond - 1992) نفس المنطق من خلال تقسيم التفكير الإستراتيجي إلى شكلين أو أسلوبين " الإستراتيجية كوسيلة ذكي معالجة البيانات والمعلومات. والإستراتيجية كتخيل ابتكاري":[١٢]

الأول : هو الذي نطلق عليه بصفة عامة التخطيط الإستراتيجي.

والثاني : هو الذي نعتبره التفكير الإستراتيجي.

إن هذا التشعب الثنائي إلى ابتكاري وتحليلي يعتبر هاماً في مناقشة موضوع التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

وبصفة عامة يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي يتضمن التفكير والتصرف بناء على مجموعة معينة من الافتراضات وإجراءات أخرى محتملة. يحتمل أن تؤدي إلى تحدي الافتراضات القائمة حالياً مركزاً الإجراءات البديلة الحالية ومن ثم التوصل إلى أفضل الافتراضات والإجراءات البديلة.

**ما هي ملامح المنظمة التي تفكر استراتيجياً؟**

إن المنظمة التي تفكر استراتيجياً حقاً يمكن التعرف عليها بعدة طرق:[١٣]

١ - يعرف ويفهم التنفيذيون رسالتها وإستراتيجيتها.

٢ - يعرفون كفاءات وقدرات المنظمة المحورية.

12 Ibid.

13 http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1. O.P, cit.

٣ - يعرفون منافسي الشركة ويستطيعون التنبؤ بردود أفعالهم تجاه التحركات الإستراتيجية للشركة.

٤ - يوجدون بيئة تنظيمية تساند إستراتيجية الشركة.

٥ - يطورون باستمرار قدرات جديدة بهدف تجديد استراتيجياتهم والمنافسة بنجاح في المستقبل.

## الحاجة إلى التفكير الإستراتيجي:

وفقاً لأنسوف (Ansoff-١٩٩٠). فإن مستوى القابلية للتغيير اليوم بلغ معدلاً لم يعد معه التخطيط الإستراتيجي الرسمي كافياً لتحقيق الاستجابة الآنية المناسبة للاضطرابات التي ينطوي عليها المستقبل، وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ذلك ومنها:[١٤]

١ - التطور الهائل في التقنية والذي يؤثر على البيئة الاقتصادية.

٢ - المشاركة المتزايدة لحملة الأسهم في إدارة أعمال الشركة وعملياتها، الأمر الذي أدى إلى إثارة جدل كبير وأساسي حول طبيعة وأغراض شركات الأعمال.

٣ - زيادة الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

14 Ibid.

ويـرى أنـسوف (Ansoff) أن هنـاك منظمـات أخفقـت في توقـع والتنبـؤ بالضغوط الاجتماعية والسياسية التي تؤكد هـذا المطلب ويمكـن تفسير ذلـك علـى قيام حاجـة أكـبر اليـوم إلى الأشـخاص الـذين يـستطيعون حقـا الـتفكير استراتيجياً. أي الأفراد الذين لا يحصرون أنفسهـم داخـل حـدود العمليـة والـذين يستطيعون دمج البديهة مع الخيال والتحليل. (Hayes – Guth - 1985).

ويرى هيز (Hayes) أن التفكير الإستراتيجي يعتبر مطلباً هاماً للمديرين من أجل:

١ - فهـم البيئة الخارجية المناسبة.

٢ - فهـم قدرات وأهداف المنظمة.

٣ - فهـم الارتباطات القائمة بين الأحداث التي تبدو وأهـمية الترابط.

٤ - إدراك العديد من المؤثرات.

٥ - استشعار الفرص الجديدة.

٦ - رؤية الإستراتيجيات والحلول المتنوعة.

يـرى براهـالاد وهامـل (Parahalad & Hamel): أن الـتفكير الإسـتراتيجي يجب أن يكـون كفاءة محورية (Core Competency) للمنظمـة، كمـا يجـب علـى المديرين التبصر في الأمور الإستراتيجية لقيادة الشركة.

إن التفكير الإستراتيجي الإبتكاري والمتبصر هو مفتاح الأداء والنجـاح التنظيمـي في البيئـات المضطربة. هـل يتوافـق ويتكامـل كـل مـن: الـتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية أم أن أحدهـم يحل محل الآخرين؟

**نموذج ليدكا للتفكير الإستراتيجي:**

لعل أفضل إجابة على هذا التساؤل هي نموذج ليدكا (Liedtka) والتي ترى أنه يجب أولاً توضيح بعض القضايا المحيطة بمفهوم التفكير الإستراتيجي، مثل:[١٥]

* ما هو التفكير الإستراتيجي؟ وكيف يمكن إدراك أهم ملامحه؟
* وهل هو مختلف عن التخطيط الإستراتيجي؟
* وإذا كان الأمر كذلك فهل هو بديل للتخطيط الإستراتيجي سيحل محله؟
* وهل يمكن الاستفادة من كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في إطار نفس نظام الإدارة الإستراتيجية؟

إن البحوث المعاصرة تؤكد أن كلاً من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وجهان لعملة واحدة. وأن كلاً منهما ضروري ولكن ليس كافياً بمفرده لتحقيق نظام فعال للإدارة الإستراتيجي، وبالتالي فإن كلاً من التفكير والتخطيط الإستراتيجي يجب أن يعملا يداً بيد لإحراز أفضل النتائج والفوائد.

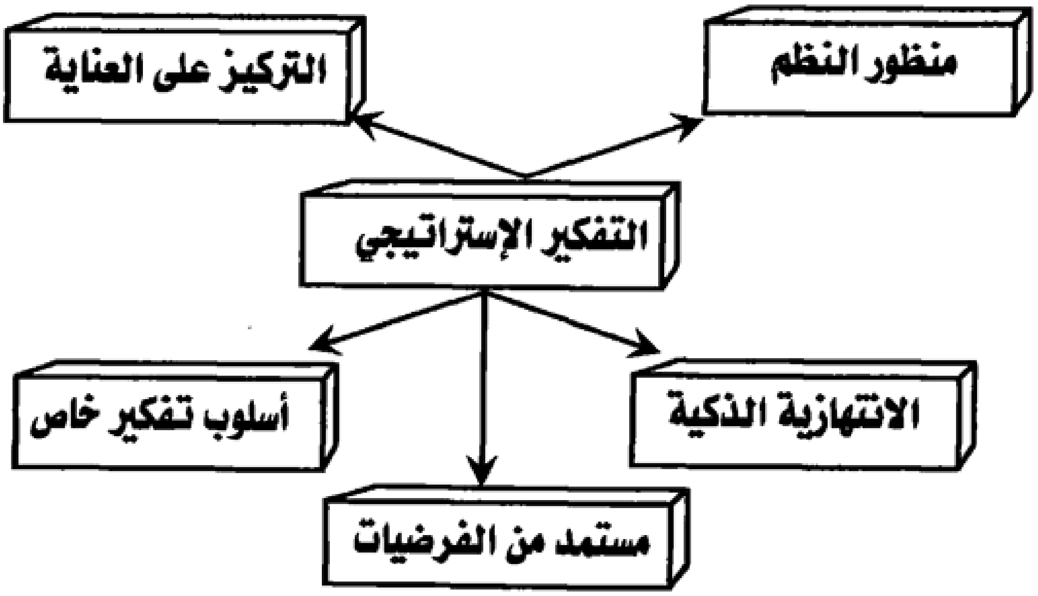
15 Ibid.

## ما أهم النماذج الفكرية للتفكير الإستراتيجي؟

## نموذج ليدكا للتفكير الإستراتيجي Liedtka Model

بعد ظهور نموذج مينتزبرغ (Mintzberg Model 1998). طورت ليدكا (Liedtka - 1998)) نموذجا للتفكير الإستراتيجي يعرف بأنه أسلوب خاص للتفكير يتسم بخصائص محددة وواضحة. ويبين الشكل التوضيحي التالي:[١٦]

عناصر التفكير الإستراتيجي




ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMEN T AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999
The Liedtka Model of the Elements of Strategic ThinkingJEAN M. LIEDTKA, LIN KING STRATEGIC THINKING WITH STRATEGIC PLANNING.

16 ETON LAWRANCE. O.P, cit.

## عناصر التفكير الإستراتيجي:

**العنصر الأول: منظور النظم: System Prospect**

إن لدى المفكر الإستراتيجي نمط ذهني لنظام كامل لإيجاد قيمة ما من البداية وحتى النهاية، ويفهم العلاقات الاعتمادية المتبادلة داخل المنظومة الواحدة.

فقد أكد بيتر سنغ (Peter Senge - 1995) على أهمية الأنماط الذهنية في التأثير على سلوكنا، ووفقا له فإن الأفكار ووجهات النظر الجديدة تخفق عادة في أن تأخذ طريقها إلى التطبيق والممارسة نظرا لتعارضها مع الصور الذهنية الداخلية، لذلك فإن خبراء التغيير السلوكي يلجأون إلى تغيير أنماطنا الذهنية من خلال تغيير الصور الذهنية التي نحملها في أذهاننا عن العالم الخارجي وكيف يعمل.

ووفقا لجيمس مور (James Moore - 1993) يجب أن تؤدي النماذج أو الأنماط الذهنية (Mental Model) إلى تصور منظمة الأعمال في سياق أوسع وأكبر من مجرد مجال الصناعة لكي يتحقق الإبداع.

ويقترح جيمس مور النظر إلى المنظمة ليس كعضو في حقل صناعة معينة، وإنما كنظام بيئي متكامل (Business Ecosystem) بحيث تعبر حدود عدة صناعات. ومن منظور النظام البيئى (Ecosystem) فإن الشركات تطور قدرات إبداعية جديدة تمكنها من العمل معاً تعاونيا وتنافسياً لمساندة منتجات جديدة، وإشباع حاجات العملاء، والانتقال إلى إبداع جديد وهكذا.

إن التفكير استراتيجياً في ضوء ما سبق ينبغي أن يحفز الشركات على تبني التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) ليمكنها من النمو الصحيح في إطار شبكات المنافسة، وفقا لمفهوم البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة (Business Ecosystem) وبالإضافة إلى فهم النظام البيئي الخارجي للأعمال (البيئة الاقتصادية كمنظومة متكاملة). والتي تعمل المنظمة في إطارها يجب أن يأخذ التفكير الإستراتيجي في اعتباره وتقديره العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين الأجزاء الداخلية التي تشكل الكل، وكذا حقيقة أن الكل أعظم من أجزائه.

لقد استخدم سنغ (Senge - 1990) اصطلاح منهج النظم للتفكير لوصف الظاهرة ذاتها وأكد أنه يمثل أهم القواعد الخمس للمنظمة المتعلمة (The Five Disciplines of Learning Organization). وأيد أن منهج تفكير النظم هو الذي يجعل بقية أنواع التعلم تتحقق بتناغم وانسجام. كما أوضح أن المشكلة الأساسية لمنظمات الأعمال هي الإخفاق في رؤية المشكلات كعناصر من عناصر الأنظمة، ومعظم مشكلات المنظمات ليست أخطاء فريدة ولكنها قضايا متعلقة بالأنظمة.

إن منظور النظم يمكن الأفراد من استيضاح أدوارهم داخل الأنظمة الكبيرة، وكذا معرفة أثر سلوكهم على الأجزاء الأخرى للنظام وكذلك على المخرجات النهائية. وبالتالي فإن هذا الاتجاه يمكن من تناول الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى كل مجال وظيفي، بل وعلى

مستوى الفرد أيضا. ومن المستحيل تحسين المخرجات النهائية للنظام بدون تحقق مثل هذا الفهم."[17]

**العنصر الثاني: التركيز على الغاية Intent- Driven / Intent – Focused**

يرى هاميل وبراهالاد (Hamel and Prahalad – 1994):[18]

إن الغاية الإستراتيجية (Strategic Intent) هي اصطلاح يتضمن وجهة نظر محددة بشأن السوق في المدى الطويل أو بشأن المركز التنافسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال عقد من الزمان، وبالتالي فهو يمثل توجهاً للمنظمة. (A Sense of Direction) . وتكون الغاية الإستراتيجية (Strategic Intent) مختلفة ومميزة وتحمل في طياتها وجهة نظر تنافسية فريدة عن المستقبل. كما تحمل رسالة إلى الموظفين تعدهم باستكشاف قطاعات تنافسية جديدة. وبالتالي فهي تبث معنى الاكتشاف (A Sense of Discovery).

والغاية الإستراتيجية تتصف أيضا بالإثارة العاطفية فهي تمثل هدفًا يراه الموظفون جديراً بالسعي والجهد. وبالتالي فهي تبث معنى المصير ( A Sense of Destiny) الاتجاه.

وقد وصفتها ليدكا (Liedtka - 1998) على النحو الآتي:[19]

---

17 http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt, STRATEGIC THINKING, Chapter 1. O.P, cit.

18 Ibid.

19 Ibid.

١- إن الغاية الإستراتيجية توفر بؤرة التركيز التي تمكن الأفراد العاملين في منظمة ما في زيادة فاعلية طاقاتهم ليركزوا اهتمامهم وانتباههم لمواجهة المشوشات، والتركيز على مدى الوقت الذي يستغرقه إنجاز الهدف وبالتالي فإن التفكير الإستراتيجي يعني أساسا وبصفة مستمرة بتشكيل وإعادة تشكيل الغاية الإستراتيجية.

**العنصر الثالث: الذكاء الانتهازي/ الانتهاز الذكي** ((Intelligent Opportunism

إن جوهر هذا العنصر هو الانفتاح للتجارب والخبرات الجديدة والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والتي قد تبدو أكثر ملائمة واستجابة للبيئة الاقتصادية سريعة التغيير.[٢٠]

حيث يرى مينتزبيرغ (Mintzberg – 1990) أن هذا الاتجاه يعبر عن الفرق بين الإستراتيجية الطارئة (Emergent Strategy) والإستراتيجية المرسومة (المنشودة) (Deliberate Strategy).

ويجب على المنظمة عند ممارسة الانتهاز الذكي او الذكاء الانتهازي. أن تأخذ في الاعتبار وبجدية مدخلات الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، والموظفين الأكثر إبداعاً والذين لديهم القدرة على تقبل وتحديد الإستراتيجيات البديلة والتي قد تكون أكثر ملائمة للبيئة.

20 Ibid.

فطبقا لهاميل (Hamel - 1997) إذا كنت تريد تكوين وجهة نظر أو تصور عن المستقبل، وإذا كنت تريد إيجاد إستراتيجية ذات معنى، فيجب عليك أولاً إيجاد هرم التخيل (Hierarchy of Imagination) وهذا يعني إعادة توزيع حصص الأصوات وبالذات لأولئك المحرومين من حق المشاركة في عملية صنع الإستراتيجيات.[21]

**العنصر الرابع: التفكير ثلاثي الأبعاد في البعد الزمني:**

الماضي، والحاضر والمستقبل Thinking in Time

فطبقا لرأي هاميل وبراهالاد _(Hamel and Parhalad- 1994)[22]

فإن الإستراتيجية لا يقودها المستقبل بمفرده ولكن أيضا الفجوة بين الوضع الراهن والغاية الإستراتيجية المستقبلية. وحسب رأيهما فإن الغاية الإستراتيجية تتضمن تمددا كبيرا للمنظمة (Sizudle Stretch).

وبالتالي فإن القدرات والموارد الحالية لن تفي بالغرض، الأمر الذي يجبر المنظمة على أن تكون مبدعة وخلاقة بدرجة أكبر، لتحقيق أعظم قدر من المخرجات بالموارد المحدودة.

فبينما كانت النظرة التقليدية للإستراتيجية تركز على درجة التوفيق بين الموارد المتاحة والفرص السانحة، فإن الغاية الإستراتيجية توجد عدم توافق مفرط بين الموارد والطموحات، وبالتالي فإنه بربط الماضي

---

21 Ibid.

22 Ibid.

بالحاضر وربطهما بالمستقبل فإن التفكير الإستراتيجي يكون قد حقق العنصر الرابع ألا وهو التفكير في أبعاد الزمن الثلاث (Thinking in Time).[٢٣]

وقد أوضح (Neustadt- 1986) أن أبعاد الزمن الثلاث وهي الماضي والحاضر والمستقبل (Thinking in Time) لها ثلاثة عناصر وهي:

١ - إدراك أن المستقبل لا يأتي من مكان معين وإنما من الماضي. وبالتالي فإن للماضي قيمة تنبؤية.

٢ - إدراك أن ما يعنينا عن المستقبل في الوقت الحاضر هو الرحيل عن الماضي (التعديلات.التغييرات).

٣ - المقارنة المستمرة. التأرجح والتذبذب المستمر بين الماضي والحاضر والمستقبل وباختصار يمكن القول بأن التفكير الإستراتيجي يعني بالماضي والحاضر والمستقبل. ولذلك فإنه يستخدم ذاكرة المنظمة وتاريخها العريض كمدخلات لصياغة مستقبلها.

**العنصر الخامس: أنه مستمد من افتراضات أو فرضيات:** Hypothesis Driven

فوفقا للأساليب العلمية فإنه يصنع افتراضات معينة ويسعى إلى اختبارها. ووفقًا لليدكا (Liedtka - 1998) فإن هذا الاتجاه يعتبر غريباً بالنسبة لمعظم المديرين ومع ذلك ففي بيئة تتصف بتزايد توفر المعلومات وتناقص الوقت المتاح للتفكير فإن القدرة على صياغة فرضيات جيدة واختبارها

---

23 Ibid.

بكفاءة وفعالية. تعتبر قدرة أو كفاءة محورية حيوية. وهي تعتبر أيضا أهم كفاءة محورية لأفضل دور الاستشارات الرائدة.

ونظراً لأن التفكير الإستراتيجي ينطلق من صياغة الفرضيات فإنه يتأرجح بين ثنائية التحليل والحدس أو البديهة (الفطنة) ( Analytical - Intuitive Dichotomy) والتي سادت الجدل القائم حول قيمة التخطيط الرسمي. فالتفكير الإستراتيجي يتصف بالابتكارية والاقتصادية.

وعلى الرغم من أن تحقيق نمطي التفكير في آن واحد أمر صعب لما يتطلبه من تعليق الحكم الاقتصادي لكي ينطلق الفكر الابتكاري. وعلى الرغم من أن الطرق العلمية قادرة على مساندة نمطي التفكير التحليلي والابتكاري بالتعاقب من خلال استخدام دورات معادة ومتكررة من صياغة الفرضيات واختبارها. فإن وضع الفرضيات يتضمن السؤال الابتكاري ماذا لو؟ أما اختبار الفرضيات فيتبع السؤال التقويمي لو حدث كذا.. إذن... ويقيم المعلومات ذات العلاقة بالتحليل.

إن تكرار هذه العملية يمكن المنظمة من أن تتيح لنفسها قاعدة من الفرضيات المتنوعة دون التضحية بالقدرة على استكشاف الأفكار والاتجاهات النبيلة. والأثر المتحقق هو منظمة تستطيع أن تتجاوز الأفكار البسيطة المتعلقة بالعلاقة السببية بين المؤثر والأثر. وتواصل التعلم مدى الحياة.[٢٤]

24 Ibid.

## عناصر التفكير الإستراتيجي:

أوضحت ليدكا (Liedtka) أن العناصر الخمس معاً تصنف التفكير الإستراتيجي، والمفكر الإستراتيجي بنظرة شمولية واسعة تمكنه من رؤية الكل والعلاقات التي تربط بين الأجزاء، كلها، وذلك على صعيد المستويات الرئيسية الأربعة والعناصر الأفقية لنظام القيم المتكامل.[٢٥]

وباختصار فقد أوضحت ليدكا أن المفكر الإستراتيجي يبقى دائماً منفتحاً للفرص السانحة سواء لتحقيق الغاية الإستراتيجية المحددة أو في سبيل السعي المستمر للتأكد من ملائمة الغاية الإستراتيجية.

إن الشركات التي تنجح في اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجي تكون قد اكتسبت ميزة منافسة أو مصدراً جديداً للمزايا التنافسية. كما يتيح منظور النظم الشمولي للمنظمة إعادة تصميم عملياتها لتحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية.

من ناحية أخرى فإن التركيز على الغاية سيجعلها أكثر تصميماً وأقل تعرضاً للمشوشات، بينما ستحسن القدرة على التفكير في الوقت بأبعاده الثلاث (Think in Time) من جودة قراراتها وستسرع عملية تنفيذها.

أما القدرة على وضع الفرضيات واختبارها فستدمج كلا من التفكير الابتكاري، والتفكير الانتقادي في عملياتها، أما الانتهازية الذكية فستمكن المنظمة من أن تصبح أكثر استجابة للفرص السانحة.

---

25 Ibid.

إن الأثر الكلي الذي تحققه هذه العناصر مجتمعة هو إيجاد طاقة للتفكير الإستراتيجي، والذي يمكن المنظمة من مواجهة ما أسماه (Day - 1994) الاختيارات الأساسية الثلاثة للقدرة على التفكير الإستراتيجي وهي:[٢٦]

١ - إيجاد مخرجات ذات قيمة عظيمة.

٢ - يصعب على المنافسين تقليدها.

٣ - والتكيف مع التغيير.

وترى ليدكا أن هذه العناصر المتداخلة عندما تتحقق جميعها تمكن المنظمة من تحقيق مخرجات ايجابية عظيمة، شريطة أن يصاحب ذلك تخطيط استراتيجي فعال يحفز ويستحث عملية التنفيذ لجني ثمار التفكير الإستراتيجي.

حافة المنافسة بالنسبة لمنظمتك:

بمجرد أن تمر المنظمات بتجربة تطبيق هذه العملية، يصبح بإمكانها تحقيق نتائج توصلها إلى حافة المنافسة ( الطليعة) من خلال:[٢٧]

---

26 Ibid.

27 Stephen Haines and Terry Schmidt, Reinventing Strategic Planning: A Research – Based 21st Century Success Framework, Center of Strategic Management, op, cit.

١ - تأسيس نظام ودورة سنوية للإدارة الإستراتيجية كطريقة جديدة لإدارة الشركة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. فقد وجد أن ذلك يركز ويوحد جهود المنظمة ككل من القمة إلى القاعدة.

٢ - تطوير الإدارة العليا (التنفيذية) والإدارة الوسطى استراتيجياً. ومعرفياً كقادة وبناء فريق تنفيذي يعمل بروح العمل الجماعي والتي ستنتقل بدورها هبوطاً من قمة التنظيم إلى قاعدته عبر كافة المستويات التنظيمية والإدارية. وقد وجد أن هذا يؤدي بدوره إلى تعزيز تكوين بيئة ثقافية تنظيمية تتبنى القيم الجوهرية للمنظمة (Core Values). وتشجيع التمكين (Empowerment).

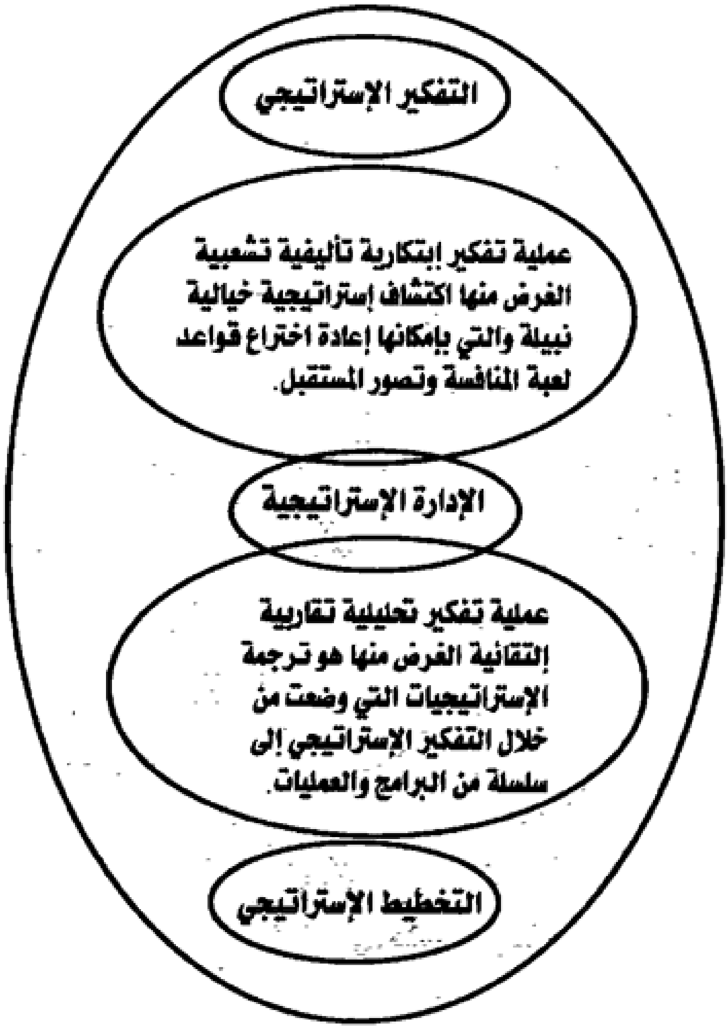
٣ - إن النتائج النهائية الحقيقية الملموسة التي يمكن أن تحققها المنظمات التي تطبق هذه العملية، تظهر في السنة الثانية حيث تحقق تقدماً عظيماً في الوصول إلى تفوق الأعمال. وتحقيق الرؤية المستقبلية ومقاييس النجاح، وتحقيق نتائج مالية أفضل. وزيادة رضا العملاء ورضا الموظفين. وتحسين مساهمة المنظمة إلى المجتمع.

٤ - يصبح من الواضح للمنظمة التي تطبق هذه العملية رؤية تمركزها التنافسي في السوق. كما تجد نفسها تسير باطراد نحو إسعاد عملائها.

إن المنظمات تحتاج إلى الاتجاه المنظم للتفكير، وإلى النظام والدورة السنوية للإدارة الإستراتيجية لكي تصبح منظمات عالية الأداء.

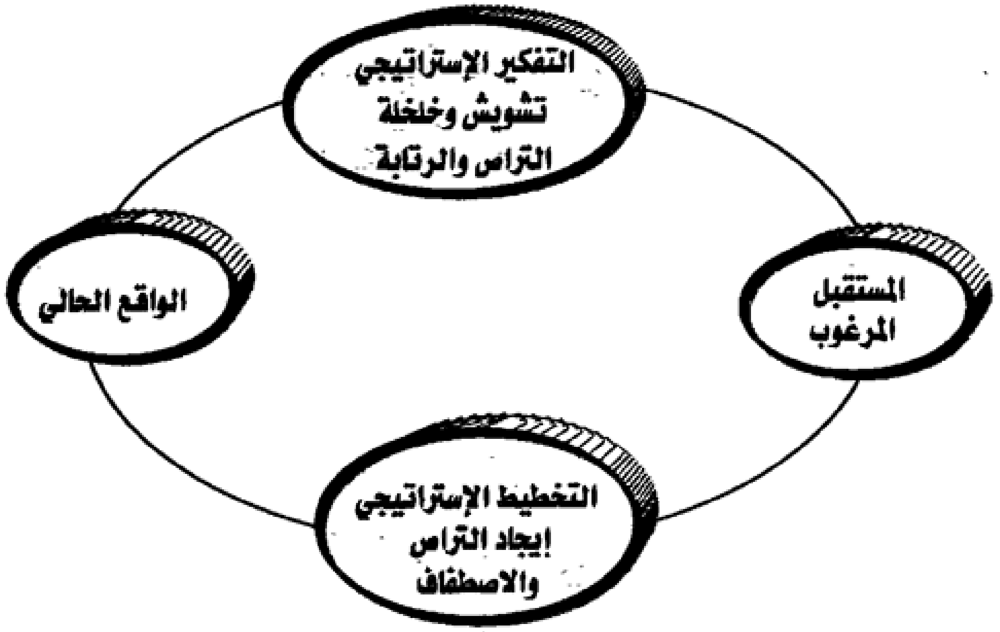
كيف يتكامل التخطيط والتفكير الإستراتيجي ؟

## الإدارة الإستراتيجية بوتقة التفكير والتخطيط الإستراتيجي




ETON LAWRANCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED F OR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMENT AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999 JEAN M. LIEDTKA, LINKING STRATEGIC THINKING WITH STRATEGIC PLANNING.

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي




JEAME M . LIEDTVO LINKING STRATEGIC
THINKING WITH STRATEGIC PLANNING

**الحاجة إلى كل من التخطيط والتفكير الإستراتيجي:**

إن التشعب الكبير المتمثل في الخصائص التحليلية لعملية صياغة الإستراتيجيات (التخطيط الإستراتيجي) والخصائص الابتكارية "للتفكير الإستراتيجي" والسائدة في أدب الإدارة يترك القارئ تحت تأثير الانطباع بأن هذين الاتجاهين إلى صياغة الإستراتيجيات غير متوافقين وغير متكاملين مع بعضهما.

يؤكد معظم المُنظّرين والممارسين أن كليهما ضروريان لصياغة إستراتيجية حصيفة وحكيمة. أو لأي عملية حكيمة وحصيفة لصياغة

الإستراتيجيات. فعلى سبيل المثال فبقدر أهمية التفكير في المستقبل. تأتي أهمية تهيئة العمليات اللازمة لتمكين المديرين من مواجهة والتعامل مع القضايا الإستراتيجية وهم وسط أزمانهم العملية اليومية. وبالتالي فلا يمكننا أن نوجه كل الانتباه والاهتمام إلى عملية صياغة الإستراتيجيات. اذ لا بد من ترجمة الإستراتيجيات المبتكرة من خلال "التفكير الإستراتيجي" إلى خطط وبرامج وعمليات قابلة للتنفيذ من خلال "التخطيط الإستراتيجي".[٢٨]

وفي نفس الوقت يعتبر التخطيط الإستراتيجي هاماً وحيوياً ولكنه في حد ذاته لن يستطيع أن ينتج استراتجيات فريدة تتحدى وتتجاوز حدود الصناعة وتعيد تعريف الصناعات إلا إذا استحثت العقلية الابتكارية ضمن العملية. مثل استخدام السيناريوهات البديلة في المستقبل.

إن النقطة الجديرة بالذكر هنا هي أن التفكير والتخطيط لإستراتيجي كلاهما ضروريان ولا يغني أحدهما عن الآخر في العمليات الفعالة لصياغة الإستراتيجيات. إن التحدي الحقيقي هو كيفية تحويل العمليتين بطريقة تحقق الدمج الفعال بينهما.

ووفقاً لهيراكليوس( Hearacleos – 1998 ) فإن التفكير والتخطيط الإستراتيجي متداخلان ومترابطان في إطار جدلي فلسفي. فبينما يعتبر كلاهما ضروريان لقيام إدارة إستراتيجية

28 ETON LAWRANCE, op, cit.

فعالة، وكل منهما على حده مهم وضروري إلا أنه لا يفي منفرداً لاستثارة واستحثاث كلتا العقليتين الابتكارية والتحليلية.[29]

**ما هي الانتقادات الموجهة إلى التفكير الإستراتيجي؟**

وجه عدد من المؤلفين ومنهم هامل وبراهالاد ( Hamel and Parhalad - 1994) وفاهي وبروزاك (Fahey and Prusak – 1998) بعض الانتقادات إلى نموذج التفكير الإستراتيجي والمتمثلة في[30]:

* نزوعه إلى التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل.
* تركيزه على التحليل والاستقراء الاستدلالي أكثر من تركيزه على الابتكار والإبداع.
* ميله إلى إيجاد (وهم التأكد) في عالم أصبح التأكد فيه ضرب من المستحيل.

**ما الفرق بين عمليتي التخطيط والتفكير الإستراتيجي؟**

ويطلق مصطلح التخطيط الإستراتيجي عادة ليشير إلى عملية تفكير تحليلية برنامجية، تنفذ وفقاً لعوامل معينة تتعلق بما ينبغي إنجازه، ولكنها لا تشكك في مصداقية هذه العوامل، وبالتالي فهو أي التخطيط الإستراتيجي يوصف بأنه دورة تعلم مفردة أو أحادية (single - loop learning).

---

29 Ibid.

30 Ibid.

وفي المقابل فإن التفكير الإستراتيجي يشير إلي عملية تفكير ابتكاريه متشعبة وهو أسلوب لصياغة الإستراتيجيات يعنى بإعادة تشكيل المستقبل وإيجاد مجالات جديدة للمنافسة بدلاً من النضال من أجل تحقيق نمو بطئ، أو انكماش الأسواق. وعلى عكس التخطيط الإستراتيجي فإن التفكير الإستراتيجي يختبر مصداقية العوامل نفسها الأمر الذي يجعله يوصف بأنه دورة تعلم مزدوجة ( double loop learning)"[31]

والجدول التالي يعقد مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي:

مقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي

| التخطيط الإستراتيجي<br>Strategic Planning | التفكير الإستراتيجي<br>Strategic Thinking |
| --- | --- |
| ★ تقتصر ممارسته على كبار التنفيذيين فقط. | ★ ينسحب على كل المستويات التنظيمية في الشركة. |
| ★ يتولى المخططون في المركز الرئيسي التفكير ومن ثم توزيع الخطة. | ★ تشترك كافة المستويات في صياغة الخطة بما في ذلك العملاء. |
| ★ عملية صياغة إستراتيجية عامة تطبق في أي موقف أو بيئة تنظيمية. | ★ استخدام عملية لصياغة الإستراتيجية تناسب الموقف واحتياجاته ومتطلباته. |

31 Ibid.

| التخطيط الإستراتيجي<br>Strategic Planning | التفكير الإستراتيجي<br>Strategic Thinking |
|---|---|
| ★ دورة زمنية تخطيطية مؤطرة على غرار الدورة الزمنية لإعداد الميزانية. | ★ عملية مستمرة. مخرجاتها لا ترتبط بمواعيد محددة زمنياً. |
| ★ جلسات معدة مسبقاً وفقاً لإطار وجدول أعمال محدد.<br>★ صيغة شكلية محددة سلفاً. | ★ عملية تفكير حر تعتمد على الموضوع.<br>★ صيغ متنوعة بدرجة كبيرة كل منها يركز على بعد معين من أبعاد النشاط. |
| ★ إجابات صحيحة والتطابق مع ما تراه الإدارة العليا. | ★ لا توجد إجابات فورية. مزيج من الحدس والحقائق. |
| ★ خطة وخطوات محددة. | ★ رؤية إستراتيجية مستقبلية. ابتكار. حدس.مشاريع. |
| ★ ممارسة الرقابة باستخدام مقاييس مالية فقط. | ★ مقاييس إبداعية تنطلق من الخطة التجارية. ورضا العملاء. والموارد البشرية. |
| ★ رسمي. | ★ غير رسمي. Chaotic |

## ما الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال المقارنة التي يعقدها الجدول التالي بين كل من منهج التفكير التحليلي ومنهج تفكير النظم:

| | منهج التفكير التحليلي | منهج تفكير النظم |
|---|---|---|
| ١ | التخطيط الإستراتيجي التقليدي "مشروع" مشروع له بداية ونهاية. | عملية مستمرة مع وجود نظام مراجعة سنوية لنظام ودورة الإدارة الإستراتيجية للتأكد من صحة المسار. |
| ٢ | يعدها ويكتبها الاستشاريون والمساندون الإداريون | تستمد من الرئيس التنفيذي والقادة التنفيذيين لقطاعات المنظمة المختلفة. ويساندها الاستشاريون. |
| ٣ | يبدأ من اليوم الأول/ ويقدر استقرائيا ويسير نحو المستقبل. | تبدأ من الوضع المثالي في المستقبل ثم تعود إلى الوراء. إلى الوضع الراهن. |
| ٤ | صياغة لفظية منظمة ومراقبة ممتازة. | مقاييس للمخرجات. خطط للتنفيذ تحديد للمسؤولية والمحاسبة والمساءلة |
| ٥ | وثيقة ضخمة للتخطيط الإستراتيجي في نهايته. | التنفيذ/ إدارة التغيير/ التركيز على العملاء هي الهدف. وثيقة موجزة عبارة عن صفحة واحدة لكل إستراتيجية أهدف. (البساطة والإيجاز). |

| | منهج التفكير التحليلي | منهج تفكير النظم |
|---|---|---|
| ٦ | كبار القياديين التنفيذيين، وإدارة التخطيط يعتبران فريقين مستقلين، ويعبران عن ذلك بـ (نحن وهم). | جميع أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ يساهمون في إرجاع الأثر ويؤكدون التزامهم/ العمليات المتوازية/ الأفراد يساندون ويدعمون ما يشاركون في إيجاده. |
| ٧ | يتم في خلوة تنفيذية أثناء عطلة نهاية الأسبوع. | تغييرات إستراتيجية في أدوارنا وسلوكنا وأعمالنا اليومية. |
| ٨ | المستوى الإستراتيجي فقط. | يرتبط ويدمج في وحدات الأعمال والقرارات السنوية واليومية من خلال الإستراتيجيات الجوهرية والقيم الجوهرية. |
| ٩ | مشاريع تغيير فردية مثل إدارة الجودة الشاملة، تحسين الخدمات، التمكين، سلسلة القيمة. | التموضع السوقي المبنى على التركيز على العملاء، تقديم قيمة مضافة هما جوهر ومجال تركيز كل المشاريع. |
| ١٠ | مرة كل خمس سنوات. | مراجعة إستراتيجية سنوية وتحديث كل سنة. |
| ١١ | مسح بيئي للوضع الراهن سنويا فقط. | مسح بيئي للبيئة المستقبلية، مراجعات ربع سنوية، باستمرار. |

| | منهج التفكير التحليلي | منهج تفكير النظم |
|---|---|---|
| ١٢ | أدوات تحليلية والتركيز على التحليل. | التركيز على الإستراتيجية الالتزام، والتبني الشخصي. |
| ١٣ | العقلية المسيطرة على وحدات الأعمال والإدارات هي الانشغال بالأهداف. | الإستراتيجيات المشتركة التي تمثل الصفح الذي يحقق تماسك أجزاء المنظمة/ والقوى التنظيمية. |
| ١٤ | الرقابة عبر قنوات الهيكل التنظيمي (الهرم الإداري). | تمكين الموظفين المبنى على التركيز على العملاء والمستمد من القيم الجوهرية. |
| ١٥ | يبقى الهيكل التنظيمي كما هو. | إعادة التصميم الإستراتيجي المحكم للأعمال. |

الفصل الثالث

# مفهوم وعناصر ومراحل الإدارة الإستراتيجية

## ما هي عملية الإدارة الإستراتيجية؟

هي مجموعة الالتزامات والقرارات والإجراءات الكاملة المطلوبة من الشركة/ المنظمة لتحقيق القدرة الإستراتيجية على التنافس وكسب عوائد فوق المتوسطة[1].

### عملية الإدارة الإستراتيجية

هي العملية الهادفة إلى تحقيق رسالة الشركة ورؤيتها الإستراتيجية المستقبلية. من خلال:

* تحويل المدخلات الإستراتيجية (نتائج المسح البيئي. تحليل البيئتين الداخلية والخارجية) إلى مخرجات إستراتيجية تتمثل في: (تعزيز القدرة التنافسية الإستراتيجية. وإيجاد ميزة تنافسيه مستدامة تتفوق على المنافسين نحو تحقيق أفضل استغلال ممكن لموارد الشركة وقدراتها وكفاءاتها المحورية. لتحقيق عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة لمضاعفة ثروة حملة الأسهم/ الملاك).

---

1 http://mos.uwo.ca/courses/410/Ch01_Dess1ce.ppt#276,7,Strategic Management, GREGORY DESS AND OTHERS , STRATEGIC MANAGEMENT, Chapter 1:Strategic Management: Creating Competitive Advantages: An Overview.

- عن طريق:
  - صياغة الإستراتيجية.
  - تنفيذ الإستراتيجية.
  - تقويم الإستراتيجية.

**ما هي عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية؟**

- تتمثل عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:[2]

١ ـ المدخلات الإستراتيجية.

٢ ـ المهام/ الأعمال الإستراتيجية.

٣ ـ المخرجات الإستراتيجية.

٤ ـ إرجاع الأثر.

**مدخلات عملية الإدارة الإستراتيجية:**

تنقسم مدخلات عملية الإدارة الإستراتيجية إلى نوعين هما:

- مدخلات من البيئة الداخلية[3]:
  - الموارد.
  - القدرات والكفاءات المحورية.
  - نقاط القوة.
  - نقاط الضعف.
  - توقعات أطراف المصلحة والتأثير.

---

2 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness, South-Western College Publishing, 2000.

3 Ibid.

- مدخلات البيئة الخارجية:[4]
  - متغيرات البيئة العامة: (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التقنية، القانونية، الديموغرافية... الخ).
  - الفرص.
  - المخاطر/ التهديدات.
  - توقعات أطراف المصلحة والتأثير.

**المخرجات الإستراتيجية المنشودة من عملية الإدارة الإستراتيجية:**

أما مخرجات عملية الإدارة الإستراتيجية فتشتمل على ما يلي:

- القدرة التنافسية الإستراتيجية:
  - تتحقق عندما تنجح المنظمة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية تحقق قيمة مضافة.
- الميزة التنافسية المستدامة:
  - تحدث عندما تضع وتطور المنظمة إستراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلاً لها في ذات الوقت.
  - وتحقق فوائد يعجز المنافسون الحاليون والمحتملون عن تقليدها.
- العوائد فوق متوسط عوائد الصناعة:
  - عوائد تتجاوز ما يتوقع كسبها المستثمرون من استثمارات أخرى في مجالات ذات درجة مخاطرة مماثلة[5].

---

4 Ibid.

5 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

## ما هي مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية؟

- تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من أربع مراحل رئيسة هي[1]:

١ - مرحلة المسح البيئي.

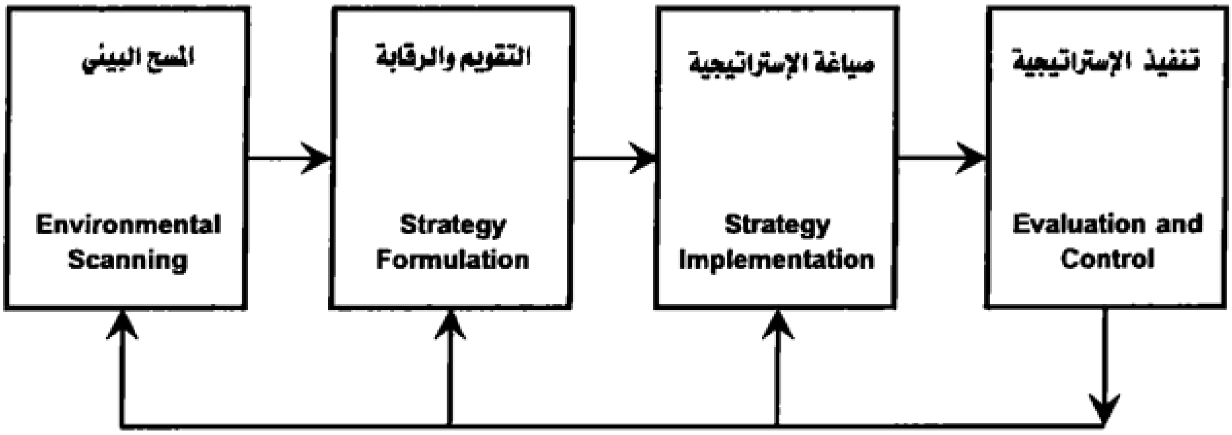
٢ - مرحلة صياغة الإستراتيجية.

٣ - مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

٤ - مرحلة تقويم الإستراتيجية.

**النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية**

المراحل الأربع الأساسية




Wheelen, Thomas, L. and Hunger, J., David; Strategic Management and Business Policy; 2004; 9th Edition; Pearson.

6 http://courses.missouristate.edu/mgt/coursecontent/mcppt/sm3ch01.ppt, Mary Coulter. Strategic Management in Action, chapter 1, Introducing the Concepts.

الفصل الرابع

# تحليل المنافسة

## ما هو أشهر النماذج الفكرية المتبعة لتحليل المنافسة؟

### نموذج بورتر ذو القوى الخمس: لتحليل بيئة المنافسة

PORTER 'S FIVE FORCES MODEL

واضع نموذج القوى التنافسية الخمس هو المفكر الأمريكي مايكل بورتر. وذلك في كتابه (الإستراتيجية التنافسية: أساليب لتحليل الصناعات والمنافسة- ١٩٨٠م) ومنذ ذلك الوقت أصبح هذا النموذج أداة هامة لتحليل هياكل المنظمات والصناعات في سياق العمليات الإستراتيجية.

ويعتمد نموذج بورتر على الرأي القائل: أن إستراتيجية الشركة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة. وبصفة خاصة ينبغي أن تأخذ إستراتيجية الشركة في اعتبارها فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه.

لقد حدد بورتر خمس قوى تنافسية تشكل أي صناعة في أي سوق، وهذه القوى الخمس تقرر درجة كثافة واحتدام المنافسة.وبالتالي درجة ربحية وجاذبية مجال الصناعة محل التحليل. وبناءً عليه ينبغي أن يكون هدف

إستراتيجية الشركة هو تعديل هذه القوى التنافسية الخمس بطريقة تحسن من قدرة المنظمة على التموقع أو التموضع الإستراتيجي في السوق وفي سباق المنافسة المحتدمة[1].

ويؤيد نموذج بورتر تحليل القوى الدافعة في مجال الصناعة، وبناء على المعلومات المتوفرة من نتائج تحليل القوى التنافسية الخمس ستتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات حول كيفية التأثير على أو تعزيز خصائص معينة في مجال الصناعة.

وتشتمل القوى الخمس على[2]:

١ - خطورة المنافسين الجدد الذين دخلوا مجال الصناعة المعني.

٢ - تهديدات المنتجات البديلة.

٣ - قوة تفاوض العملاء "المشترين".

٤ - قوة تفاوض الموردين

٥ - درجة ندية واحتدام المنافسة بين المنافسين/ المتنافسين الحاليين.

1 http//www.Answers_com2.htm COMPETITION ANALYSIS\Porter 5 forces analysis.
http://www.themanager.org/Models/p5f.htm

2 http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml
http://www.themanager.org/Models/p5f.htm

## تحليل قوى المنافسة ANALYSIS OF COMPETITIVE FORCES

- تحديد[3]:
  - المصادر الرئيسة للقوى التنافسية.
  - درجة قوة هذه الضغوط.
- الهدف[4]:

١ ـ تعتبر القوى التنافسية مهمة باعتبار أن نجاح الإستراتيجية يتطلب بالضرورة تصميمها لمواجهة الضغوط التنافسية بنجاح.

٢ ـ ويجب أن يكون الهدف هو بناء مركز قوي في السوق مؤسس على ميزة تنافسية.

3 Ibid.

4 Ibid.

**نموذج تحليل قوى المنافسة الخمس**

**Michael A. Hitt, R. Duane, Ireland Robert And E. HoskissonChapter 2, The External Environment Strategic Management and Strategic Competitiveness South Western College Publishing, 2000**

**ما هي أهداف نموذج مايكل بورترلتحليل القوى التنافسية الخمس؟**

- يمكن تلخيص أهداف نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى المنافسة الخمس فيما يلي[5]:
  - بناء معوقات لمنع شركة ما من دخول مجال الصناعة.
  - بناء هيكل تكاليف يجعل من الصعب على العملاء التحول إلى مورد آخر.
  - تغيير قاعدة المنافسة داخل مجال الصناعة.
  - تغيير ميزان القوى في العلاقة بين الشركة والعملاء والموردين.

5 Michael A. Hitt, R. Duane, Ireland Robert And E. Hoskisson Chapter 2, The External Environment Strategic Management and Strategic Competitiveness. O.P,cit

١ـ القوة التساومية والتفاوضية للعملاء:

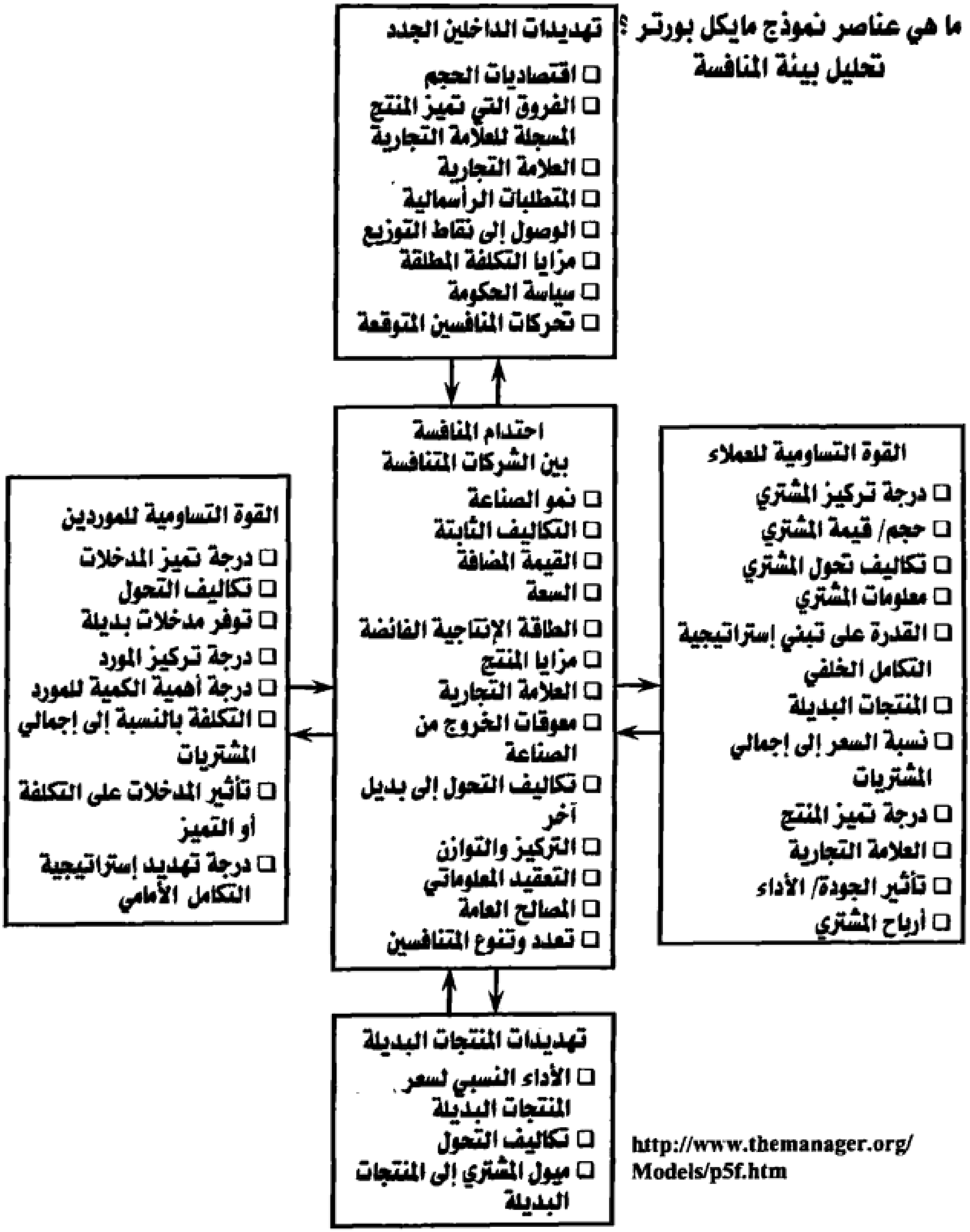
THE BARGAIMING POWER OF CUSTAMER

- وتشتمل على العناصر التالية[٦،٧،٨]:
  - درجة تركيز المشتري نسبة إلى درجة تركيز الشركة.
  - قوة وفاعلية التفاوض.
  - قيمة المشتري.
  - التكلفة المترتبة على التغيير (التحول من منتج إلى أخر) بالنسبة للمشتري switching costs مقارنة بالتكلفة المترتبة على التغيير بالنسبة للشركة.
  - توافر المعلومات لدى المشتري.
  - القدرة على التكامل الخلفي backward integrate
  - درجة تحسس المشتري للسعر.
  - درجة توفر منتجات بديلة.
  - قيمة إجمالي المشتريات.

---

6 http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces.htmlCompetitive
7 http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm
8 http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

**ما هي عناصر نموذج مايكل بورتر؟**
**تحليل بيئة المنافسة**




http://www.themanager.org/Models/p5f.htm

### ٢ـ القوة التساومية والتفاوضية للموردين:

THE BARGAINING POWER OF SUPPLIERS

- تشتمل على العناصر التالية[٩،١٠،١١]:
  - التكلفة المترتبة على التغيير بالنسبة للمورد مقارنة بالتكلفة المترتبة على التغيير بالنسبة للشركة.
  - درجة تميز المدخلات.
  - وجود بدائل للمدخلات.
  - درجة تركيز المورد مقارنة بدرجة تركيز الشركة.
  - تهديد/ مخاطر انتهاج الموردين إستراتيجية التكامل الأمامي (Forward Integration) نسبة إلى أو مقابل تهديد/ مخاطر انتهاج الشركة إستراتيجية التكامل الخلفي (Backward Integration).
  - تكلفة المدخلات نسبة إلى تكلفة بيع المنتج.
  - أهمية الكمية/ المقدار بالنسبة للمورد.

---

9 http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces.htmlCompetitive
10 http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm
11 http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

٣ـ تهديد/ مخاطر الداخلين الجدد: TREATS OF NEW ENTERANTS

- وتشتمل على العناصر التالية[١٢]:
  - مدى وجود معوقات للدخول.
  - اقتصاديات الحجم.
  - قيمة الاسم التجاري.
  - تكلفة تغيير السوق.
  - احتياجات رأس المال.
  - سهولة الوصول إلى نقاط التوزيع.
  - مزايا منحنى التعليم.
  - توقعات الأفعال وردود الأفعال/ الاستجابات (سياسة المعاملة بالمثل).
  - السياسات الحكومية.

٤ـ تهديد/ مخاطر المنتجات/ الخدمات البديلة:

- تشتمل على العناصر التالية[١٣،١٤،١٥]:
  - ميل المشتري إلى المنتجات/الخدمات البديلة.

12 Ibid.
13 http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces.htmlCompetitive
14 http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm
15 http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml

- الأداء النسبي لسعر المنتجات/ الخدمات البديلة (درجة جاذبية السعر).
- تكاليف التغيير أو التحول على المشتري.
- مستوى التميز المتوقع للمنتج.

٥ـ كثافة زحام/ احتدام المنافسة:

- تشتمل على العناصر التالية[١٦]:
- القوة التساومية/ التفاوضية للمشترين.
- القوة التساومية/ التفاوضية للموردين.
- تهديد/ مخاطر الداخلين الجدد.
- تهديد/ مخاطر المنتجات/ الخدمات البديلة.
- نمو الصناعة.
- السعة/ الطاقة الإنتاجية الفائضة في مجال الصناعة.
- معوقات الخروج من السوق.
- تعدد وتنوع المنافسين.
- التفاضل والتماثل المعلوماتي.
- قيمة الاسم التجاري.

16 Ibid.

- توزيع التكاليف الثابتة لكل قيمة مضافة.

**كيف يتم تفسير طريقة عمل نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس للمنافسة لمايكل بورتر؟**

**تتمثل آلية عمل عناصر تحليل القوى التنافسية الخمس فيما يلي:**

**القوة التساومية/ التفاوضية للموردين[17]:**

- يشمل اصطلاح"الموردين" (Suppliers) كل مصادر المدخلات اللازمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ومن المحتمل أن تكون القوى التفاوضية "للموردين"أعظم نفوذاً عندما:

- يسيطر على السوق عدد قليل من الموردين مقارنة بوجود مصادر متناثرة هنا وهناك لتوريد مدخلات معينة.

- يكون عملاء"الموردين"مشتتون في مناطق متباعدة مما يضعف قوتهم التفاوضية.

- تكون تكاليف التحول من مورد إلى آخر عالية.

- يلجأ "المورد" إلى أسلوب/إستراتيجية التكامل الأمامي ( Forward Integration) وهو عبارة عن إستراتيجية تجارية تقوم بموجبها الشركة بالاعتماد على نفسها في توزيع منتجاتها، وذلك لكي تحصل على أسعار وهوامش ربح أعلى، وهذه التهديدات تكون أعظم خطراً عندما:

17 http://road.uww.edu/road/parbotek/250-489/Chapter%203.ppt.Arthur Thompson Jr. ,A. J. Strickland and John E. Gamble. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Chapter 3, Analyzing a Company's External Environment

- تكون الصناعة المشترية أكثر ربحية من الصناعة الموردة.
- توفر إستراتيجية الاعتماد على الذات (إستراتيجية التكامل الأمامي) في توزيع المنتجات (Forward Integration) اقتصاديات الحجم للمورد.
- تعيق الصناعة المشترية الصناعة الموردة في تطورها (مثل التردد في قبول منتجات جديدة).
- تكون معوقات دخول الأسواق الجديدة بالنسبة للصناعة المشترية ضئيلة. وفي مثل هذه الحالات فإن الصناعة المشترية كثيراً ما تواجه ضغوطاً كبيرة من قبل الموردين لتقديم هوامش ربح أكبر لهم. إن العلاقة القائمة مع موردين ذوي قوة مهارات تفاوضية عالية، تجعل الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الصناعة المشترية محدودة جداً.

## القوة التساومية التفاوضية للعملاء[18] :

وفي المقابل، وعلي حد سواء، تأتي القوة التفاوضية للعملاء لتقرر إلى أي درجة يستطيع العملاء فرض ضغوط على الصناعة فيما يتعلق بكل من هامش الربح (Margin) والكمية أو المقدار (Volume) ويحتمل أن تكون القوة التفاوضية للعملاء أعظم نفوذاً عندما:

- يشترون كميات كبيرة، وعندما يكون هناك تركيز مكثف من قبل المشترين.
- تكون الصناعة "الموردة" مشكلة من عدد كبير من الشركات الصغيرة.

18 Ibid.

- تكون التكاليف الثابتة لتشغيل الصناعة المورِدة عالية.
- يكون المنتج غير مميز ويمكن استبداله بعدة بدائل.
- التحول إلى منتج بديل أمر سهل نسبياً ولا يؤدي إلى تحمل تكاليف عالية.
- هوامش العملاء (Margins) متدنية، ولديهم حساسية تجاه السعر.
- يمكن للعملاء إنتاج المنتج بأنفسهم"ذاتياً".
- لا يكون للمنتج أهمية إستراتيجية بالنسبة للعملاء.
- يعرف العميل تكاليف إنتاج المنتج.
- يكون هناك احتمال لجوء العميل إلى إستراتيجية التكامل الخلفي (Backward Integration) أي الاعتماد على الذات في توفير المدخلات.

الفصل الخامس

# مفهوم وطبيعة ومبادئ صياغة الإستراتيجية

## مفهوم صياغة الإستراتيجية: Crafting a Strategy

هي وضع وإعداد خطط طويلة المدى كفيلة بفعالية إدارة الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية على ضوء نقاط قوة ونقاط ضعف الشركة. كما أن صياغة الإستراتيجية هي عبارة عن نشاط يتصف بما يلي:

يقوده السوق. market-driven

يقوده العملاء. customer-driven

نشاط مشاريعي. entrepreneurial activity

ومن أهم خصائص الفعالية اللازمة لتحقيق النجاح: هي مهارة استثمار فرص السوق السانحة، والانحياز لحاجات العملاء وأخذها في الاعتبار فيما تقوم به الشركة من إبداع وابتكار، والمخاطرة، والإحساس القوي بما ينبغي فعله من أجل النمو وتعزيز وتقوية النشاط التجاري. وينبغي عند تناول موضوع صياغة الإستراتيجية التمييز بين مفهومي الأهداف والإستراتيجية، وذلك على النحو التالي:

- الأهداف = النتائج والمخرجات المنشودة.
- الإستراتيجية = كيفية تحقيق المخرجات.

والإستراتيجية الفعلية للشركة هي مزيج من:

الإجراءات المتعمدة والهادفة - الإستراتيجية المقصودة المنشودة intended strategy.

ردود الأفعال المطلوبة للظروف والتطورات غير المتوقعة والضغوط التنافسية الجديدة - الإستراتيجية غير المقصودة. unintended strategy

وتعنى صياغة الإستراتيجية بكيفية:

* تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية المنشودة.
* التفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية.
* الاستجابة للظروف المتغيرة في بيئة الصناعة وبيئة المنافسة.
* الدفاع في مواجهة التهديدات التي تهدد مركز الشركة.
* نمو أعمال الشركة.

## القضايا الهامة في مرحلة صياغة الإستراتيجية

- ✓ الفرص التجارية الجديدة
- ✓ مجالات الأعمال التي ينبغي تركها
- ✓ توزيع وتخصيص الموارد
- ✓ التوسع في إستراتيجية التنويع
- ✓ الأسواق العالمية
- ✓ الاندماج والمشاريع المشتركة
- ✓ تفادي السيطرة المعادية

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

إن الأهداف والإستراتيجيات التي تتحد من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي لا تأتي من خلال عملية غير موجهة. فلا يصح أن يتولى المديرون في كل مستوى تنظيمي وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات باستقلالية تامة عن الآخرين فالتكامل الرأسي والأفقي بين الأهداف والإستراتيجيات أمر ضروري. ويجب أن تصمم إستراتيجية الشركة بشكل يتوافق مع ظروف الصناعة وظروف المنافسة. وتستهدف الإستراتيجية المصاغة بعناية اغتنام أفضل فرص النمو المتاحة للشركة، والدفاع عن الشركة في مواجهة التهديدات المحدقة بازدهارها الحالي وأدائها المستقبلي. كما تستهدف الإستراتيجيات الناجحة استثمار نقاط قوة وموارد الشركة لتحييد الآثار السلبية لعجز الموارد المتاحة.

من ناحية أخرى تصطبغ الإستراتيجيات التي يصوغها المديرون بطموحاتهم الشخصية وفلسفتهم الإدارية وأخلاقياتهم واعتقاداتهم العملية. كما تهيمن قيم وسياسات وممارسات العمل والثقافة التنظيمية السائدة في الشركة على أنواع التحركات الإستراتيجية التي تتبناها الشركة أو ترفضها. ويجب أن يتصف كل إجراء استراتيجي تتخذه الشركة بالأخلاقية. كما يجب أن تلتزم الشركة بواجباتها الأخلاقية تجاه الملاك والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الذي تعمل فيه وجمهور أفراد المجتمع بصفة عامة. جدير بالذكر أنه كلما توافقت الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، كلما تمكنت من إيجاد ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء الشركة، وزادت بالتالي من احتمال فوز وكسب الشركة في مواجهة المنافسين[1].

1 http:/·highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html
Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

## مراحل صياغة الإستراتيجية.

تشتمل صياغة الإستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية، وهي على النحو التالي:

* المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات.
* المرحلة الثانية: مرحلة التوفيق.
* المرحلة الثالثة: مرحلة القرار (الاختيار الإستراتيجي)

والشكل التالي يوضح تلك المراحل.

### المراحل الفرعية لمرحلة صياغة الإستراتيجية

الإطار الفكري الشامل المقترح لصياغة الإستراتيجيات

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 6, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005 ·

**المرحلة الأولى: مرحلة المدخلات: The Input Stage**

**وتشتمل على ما يلي[٢]:**

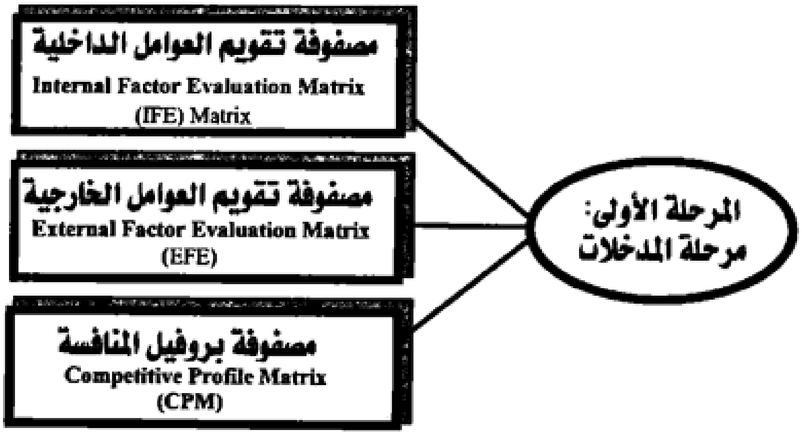
**معايير كمية.**

**الحكم الحدسي (الفطنة).**

**حيث تتطلب المدخلات الأساسية لمعايير مرحلة قرار التوفيق من الإستراتيجيين أن يترجموا الأمور غير الموضوعية إلى معايير كمية قياسية في مرحلة مبكرة من العملية. لكن وبالإضافة إلى ذلك يظل الحكم الحدسي الجيد على الخيارات الإستراتيجية، أمراً مطلوباً دائماً. والشكل التالي يجسد المرحلة الفرعية الأولى ضمن الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية، وهي مرحلة المدخلات.**

**الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية**

Strategy Formulation Analytical Framework




http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

2 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit

وكما يتضح من الشكل السابق فإن هذه المرحلة تتم من خلال استخدام ثلاثة أنواع من المصفوفات وهي:

١ - مصفوفة تقويم العوامل الداخلية.

٢ - مصفوفة تقويم العوامل الخارجية.

٣ - مصفوفة بروفيل المنافسة.

**المرحلة الثانية: مرحلة التوفيق:** The Matching Stage

وتهدف إلى:

التوفيق بين موارد المنظمة الداخلية والمهارات التي تمتلكها والفرص والمخاطر/ التهديدات التي تنشأ عن العوامل والمتغيرات الخارجية[٣].

**مثال:**

١ - نقطة قوة داخلية: قوة وظيفة الأبحاث والتخطيط بالشركة.

٢ - متغير خارجي: التغيرات الديموغرافية (تقدم السكان في العمر).

٣ - الإستراتيجية: تطوير المنتجات الجديدة لكبار السن من البالغين (متعلق بالأهداف الإستراتيجية والمالية طويلة المدى).

وتنبثق عن ذلك أربعة أنواع من الإستراتيجيات[٤]:

١ - إستراتيجية نقاط القوة – الفرص (ق–ف): (Strengths-Opportunities (SO

استخدام نقاط قوة الشركة لانتهاز الفرص السانحة في البيئة الخارجية.

---

3 Ibid.

4 Ibid.

٢ - إستراتيجية نقاط الضعف - الفرص (ض-ف): (Weaknesses-Opportunities (WO)
تحسين نقاط الضعف الداخلية من خلال اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

٣ - إستراتيجية نقاط القوة - التهديدات (ق-ت): (Strengths-Threats (ST)
استخدام نقاط قوة الشركة لتقليص تأثير التهديدات الخارجية.

٤ - إستراتيجية نقاط الضعف - التهديدات (ض - ت): (Weaknesses-Threats (WT)
أساليب دفاعية تستهدف تقليص نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية.

**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:**

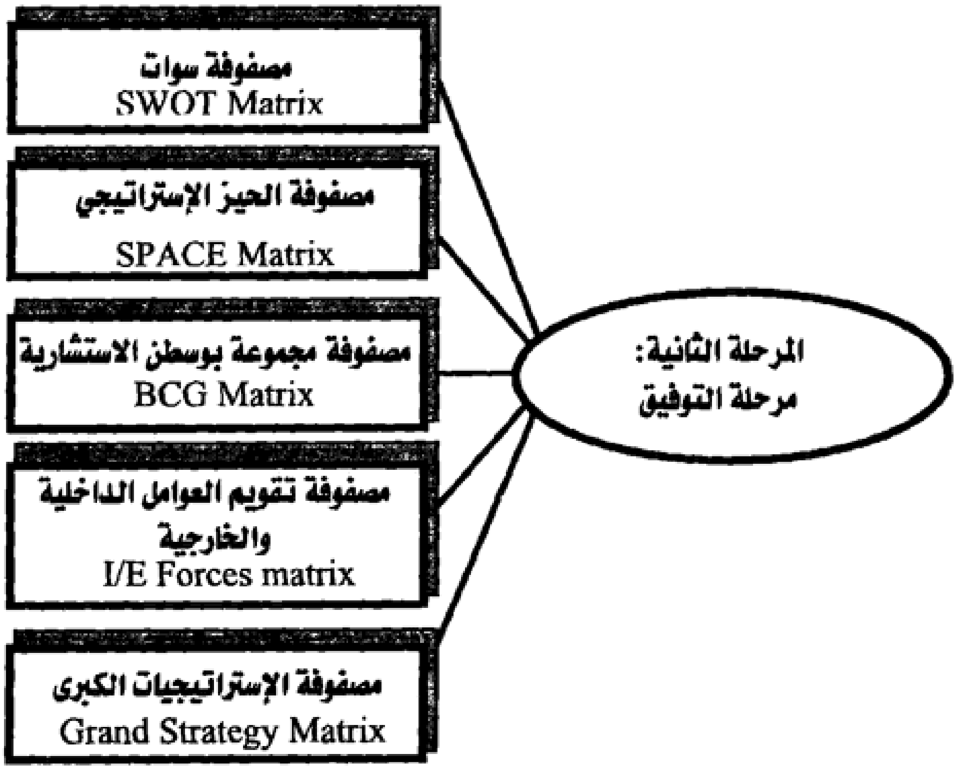
- يجب أن تتوافق إستراتيجية الشركة مع ظروف بيئة الصناعة وبيئة المنافسة[٥].
- تستهدف الإستراتيجية المصاغة بعناية اغتنام أفضل فرص النمو والدفاع ضد التهديدات الخارجية من أجل ازدهارها وأدائها المستقبلي[٦].
- تبنى الإستراتيجية المصاغة بعناية على نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف[٧].

ويوضح الشكل التالي عناصر المرحلة الثانية، وهي مرحلة التوفيق.

5 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html
Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.
6 Ibid.
7 Ibid.

# الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية

Strategy-Formulation Analytical Framework




http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

وكما يتضح من الشكل السابق، فإن هذه المرحلة تتم من خلال إستخدام (٥) أنواع من المصفوفات وهي:

مصفوفة سوات.

مصفوفة الحيز الإستراتيجي.

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

مصفوفة تقويم العوامل الداخلية والخارجية I/F FORCES MATRIX.

مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى.

والشكل التوضيحي التالي يوضح المرحلة الثالثة من الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية، وهي مرحلة القرار والتي تتم من خلال استخدام مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي.

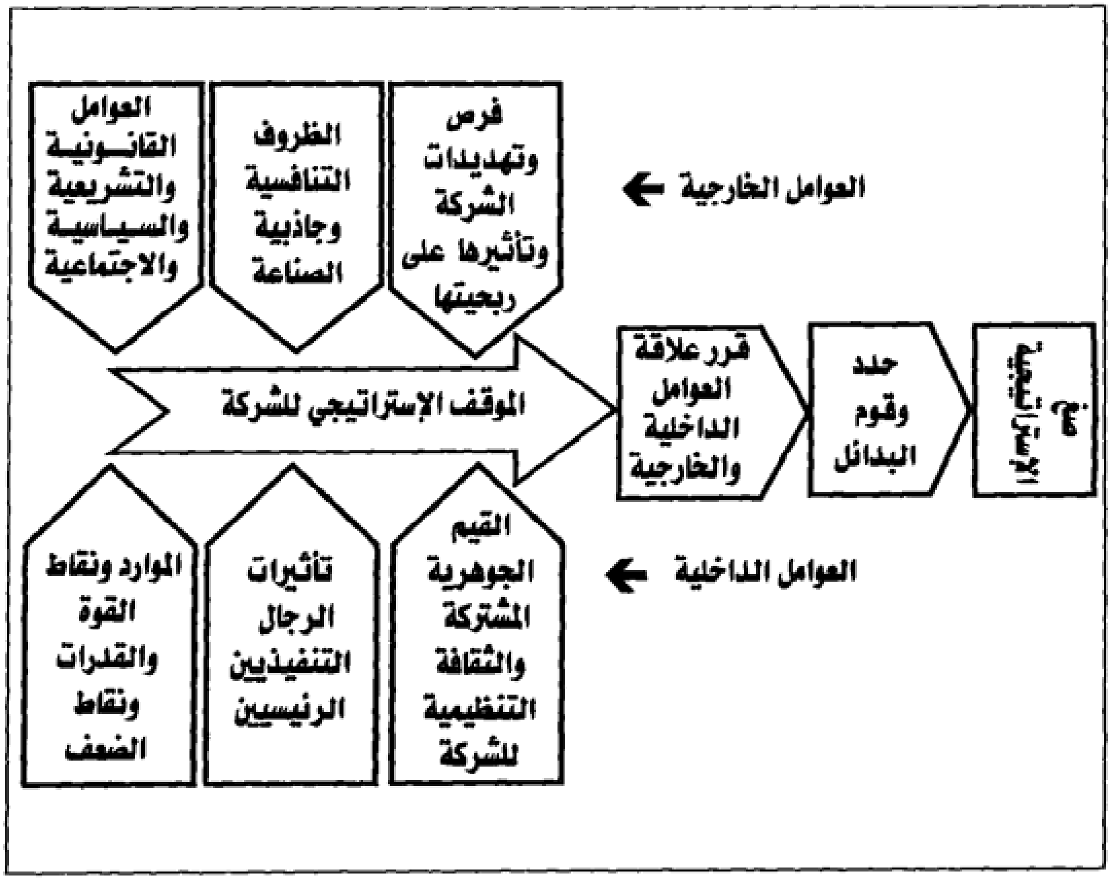
**الإطار الفكري التحليلي لصياغة الإستراتيجية**

Strategy Formulation Analytical Framework

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

بينما يوضح الشكل التالي العوامل المؤثرة على تشكيل الاختيار الإستراتيجي للشركة.

**العوامل المؤثرة على تشكيل الاختيار الإستراتيجي للشركة**



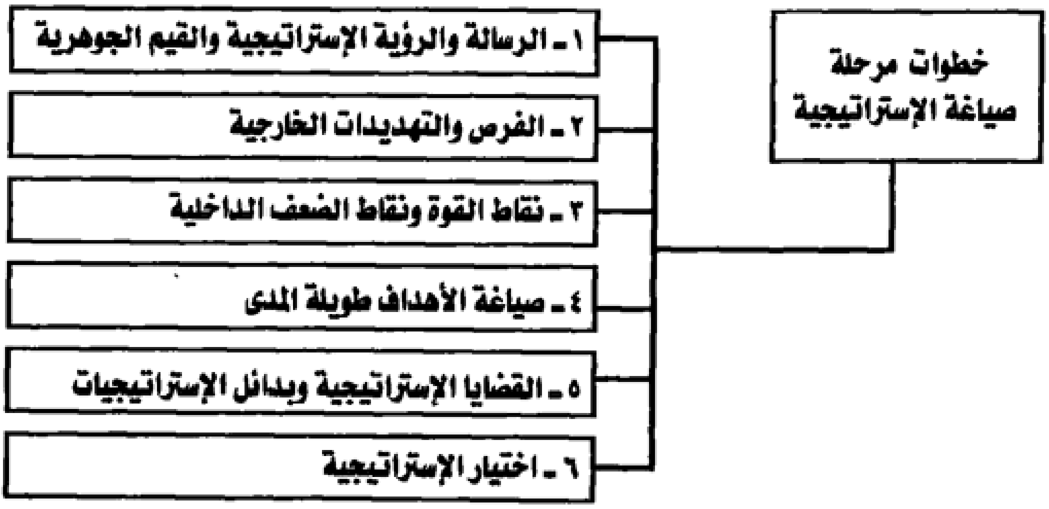

http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases,13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

الفصل السادس

# خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية

تتضمن مرحلة صياغة الإستراتيجية ست خطوات يوضحها الشكل التالي، وسيتم فيما يلي تسليط الأضواء على كل خطوة من هذه الخطوات في مبحث خاص يُفرد لكل منها.

### خطوات مرحلة صياغة الإستراتيجية




http://mktgandmgmt.utep.edu/smanagement/chap06.pptChapter 1 The Nature of Strategic Management

## المبحث الأول: صياغة بيان الرسالة

### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية ـ بيان الرسالة

يتسم بيان الرسالة الجيد بما يلي[1]:

- يصاغ بدرجة عالية من التفرد والخصوصية للشركة التي تصاغ لها.
- يكون بيان رسالة وتعريف مجال عمل الشركات متنوعة النشاط أوسع نطاقاً من بيان رسالة الشركات أحادية النشاط.
- ويتم تعريف مجال النشاط التجاري للشركة من خلال تحديد الاحتياجات التي تسعى إلى إشباعها لدى العملاء، والتقنيات والكفاءات المحورية التي تستخدمها، والنشاطات التي تؤديها[2].
- وتعتبر التقنيات والكفاءات المحورية والنشاطات مهمة جداً لتعريف مجال عمل الشركة لأنها تحدد حدود عملياتها.
- إن أحد أدوار بيان الرسالة هو أن يمنح الشركة هويتها الخاصة وتحدد مجال تركيز نشاطها التجاري ومسار تطورها والتي تميزها عادة عن الشركات المشابهة.

### ما هو المفهوم الأساسي لبيان الرسالة؟ Basic Concept

- يركز بيان رسالة الشركة على النطاق الحالي لأعمال ونشاط الشركة، بمعنى أنه يتضمن الإجابة على السؤالين[3]:

---

1 Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e, A.J. Strickland III, University of Alabama. O.P,citi.

2 Ibid.

3 Ibid.

١ - من نحن؟

٢ - وماذا نعمل؟

- ويصف بيان الرسالة بصفة عامة:

١ - القدرات الحالية للشركة.

٢ - وتركيزها على العملاء.

٣ - ونشاطاتها وتركيبة أعمالها business makeup.

**تعريف بيان الرسالة:**

يمكن تعريف بيان الرسالة من خلال العناصر التالية[٤]:

١ - بيان مستمر يعبر عن غرض المنظمة.

٢ - يعبر عن ماذا تريد أن تكون المنظمة؟ ومن تريد أن تخدم؟

٣ - يجيب على السؤال: ما هو عملنا؟

٤ - يميز بين منظمة وأخرى.

٥ - ضروري لوضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات.

٦ - تصريح عن سبب وجود المنظمة.

والجدول التالي يعقد مقارنة بين مفهومي الرسالة والغاية الإستراتيجية:

4 American Airlines Strategic Plan 23. 01. 2003, ppt. Chapter 2, Ryland.

<table>
<tr><th colspan="2">مقارنة بين مفهومي بيان الرسالة والغاية الإستراتيجية</th></tr>
<tr>
<td>١. بيان الرسالةMISSION STATEMENT<br>▪ مجال تركيزها خارجي.<br>▪ هدفها تطبيق الغاية الإستراتيجية من حيث المنتجات والخدمات التي تقدم، والأسواق التي تخدم.<br>٢. وبعبارة أخرى يمكن القول أن بيان رسالة المنظمة هو بيان يوضح ما يلي:<br>▪ لماذا أنشئت المنظمة؟<br>▪ غرض المنظمة.</td>
<td>٣. الغاية الإستراتيجيةSTRATEGIE INTENT<br>▪ مجال تركيزها داخلي.<br>▪ هدفها كسب معارك المنافسة من خلال تقرير كيفية رفع الموارد والقدرات والكفاءات المحورية الداخلية.</td>
</tr>
</table>

ما أهمية بيان الرسالة؟ Mission Statements

تكمن أهمية بيان الرسالة في الفوائد التي يحققها للشركة ومن أهمها ما يلي:

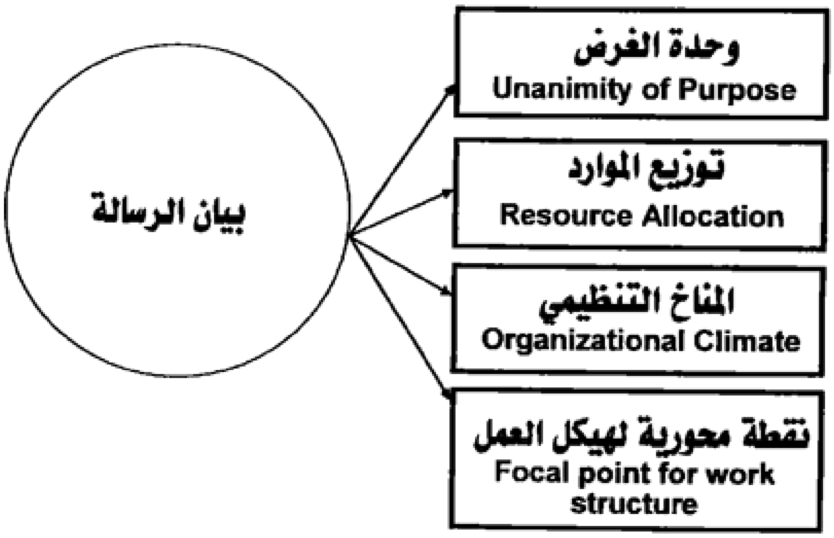
- توحيد الغرض داخل المنظمة/ الشركة.

- قاعدة لتوزيع الموارد.
- تساهم في تكوين المناخ التنظيمي.
- نقطة محورية لتوحيد وتركيز التوجه الإستراتيجي.
- ترجمة الأهداف إلى هيكل للعمل.
- المساعدة على تقويم ومراقبة التكلفة، الوقت، ومعايير الأداء.

والشكل التوضيحي التالي يجسد أهم فوائد بيان الرسالة:

أهمية بيان الرسالة

الفوائد المتحققة من صياغة بيان رسالة قوي التأثير




Fred David .Strategic Management: Concepts & Cases,10th Edition, PowerPoint Slides by: Anthony F. Chelte Western New England College, Chapter 2, The Business Vision & Mission

وتجيب عبارة بيان الرسالة بشكل أساسي على السؤال[5]:

- ما هو مجال عملنا؟ "What is our business؟"

وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:-

- بيان مستمر يبين الغرض من إنشاء الشركة.
- تميز الشركات المتشابهة عن بعضها؟
- تصريح رسمي عن سبب وجود الشركة/ المنظمة.
- تبين ماذا تريد الشركة أن تكون ومن تريد أن تخدم[6].

بيان الرسالة - Mission Statement

يطلق على بيان الرسالة أيضا ما يلي[7]:

- بيان الميثاق. Creed statement
- بيان الغرض. Statement of purpose
- بيان فلسفة الشركة. Statement of philosophy
- بيان مبادئ الشركة. Statement of business principles

ما هي معايير صياغة بيان الرسالة؟

بيان الرسالة الفعال تتوفر فيه المعايير التالية[8]:

- واسعة النطاق.
- تولد طيفاً واسعاً من البدائل الإستراتيجية العملية الجدية.

5 American Airlines Strategic Plan, ppt. January. 23. 2003.
6 Ibid.
7 Fred David, Chapter 2. American Airlines Strategic Plan, ppt. January. 23. 2003. O.P,cit.
8 Ibid.

- ليست محددة بشكل مفرط.
- توفق بين مصالح كل أطراف المصلحة والتأثير. stakeholders
- توازن بين التحديد والتعميم.

**ما هي خصائص بيان الرسالة الفعال؟ Mission Characteristics**

كما تتصف عبارة بيان الرسالة الفعالة بالخصائص التالية[9]:

- مفعمة بالمشاعر والعواطف الإيجابية.
- تحفز من يقرأها على العمل.
- تولد الانطباع بأن الشركة ناجحة ولديها توجه استراتيجي واضح، وجديرة بالوقت والدعم والاستثمار.
- تعكس القرارات بشأن النمو المستقبلي.
- توفر معياراً لاختيار الإستراتيجيات.
- أساس لتوليد وتقويم الخيارات الإستراتيجية.
- تتسم بالديناميكية في التوجه.
- تعريف النشاطات التجارية الراهنة.
- تحديد حدود النشاطات الراهنة.
- تصرح بما يلي:
  - من نحن؟
  - ماذا نعمل؟
  - أين نحن الآن؟

9 Ibid.

وهناك من يرى أن أهم خصائص بيان الرسالة الجيد تتمثل فيما يلي:

- تحدد الغرض الشامل للمنظمة.
- تحديد عملاء المنظمة المستفيدين من منتجاتها أو خدماتها.
- تساعد على وضع وتطوير مقاييس ومعايير الأداء والتي تعكس متطلبات أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ.
- الإطار الزمني للرسالة مستمر.

ويرى فرانك مارتينليي (Frank Martinelle ) أن بيان رسالة منظمة هي وصف عام لما يلي:

١ - ماذا تقدم المنظمة؟ (الغرض من إنشائها).

٢ - من تخدم؟ من هم عملاؤها، ملاكها، وأصحاب المصالح وصناع القرار؟

٣ - ما هي الكفاءة المحورية المميزة للمنظمة؟

٤ - لماذا تقدم منتجاتها/ خدماتها؟ أي ما هي النتيجة النهائية المنشودة؟

أما جون يانكي ( John A. Yankey) فيرى أنه يمكن صياغة بيان الرسالة من خلال الإجابة على كل أو بعض الأسئلة التالية[10]:

- لماذا وجدت المنظمة؟
- من تخدم المنظمة فعلاً؟ أو من ينبغي أن تخدمه المنظمة؟
- ما هي أهم برامج الخدمة التي تقدمها المنظمة؟
- ما هو أفضل ما تفعله المنظمة؟

10 http://www.uncp.edu/home/marson/348_strategic_ John A. Yankey ,planning.html, Strategic Planning. O.P,cit.

- ما هو أسوأ ما تفعله المنظمة؟
- ما الذي يجعل المنظمة متفردة عن غيرها من المنظمات؟
- ما هو أكثر ما يجتذب انتباه المجتمع في المنظمة؟
- ما الذي سيفقده المجتمع إذا أنتهي وجود هذه المنظمة؟

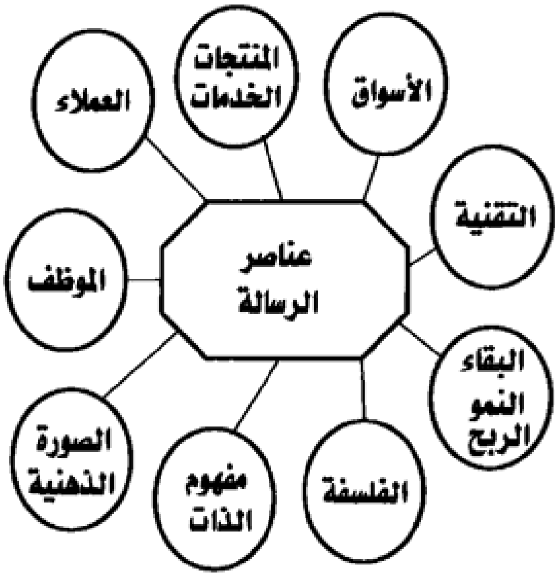
بناءً على ما تقدم ينبغي أن يراعى في صياغة بيان الرسالة ما يلي:

- توافقها مع القيم الجوهرية المشتركة وفلسفة المنظمة.
- وضوحها وسهولة فهمها من قبل الموظفين والعملاء والملاك وأصحاب المصالح وصناع القرار.
- إيجازها وسهولة حفظها وتذكرها، وليسهل بثها للجميع.
- سعة نطاقها ومرونتها دون إخلال بالتركيز.
- صياغتها بمفردات محفزة للقوى العاملة وبعثها على الحماس.
- توجيهها السلوك الفردي والجماعي، وعملية صنع القرارات بالمنظمة.
- وصفها الغرض من وجود المنظمة.
- ألا تصف الأساليب.
- استهدافها الفرص السانحة للمنظمة.
- توافقها مع الكفاءات المحورية للمنظمة.
- حثها على الالتزام.
- وصفها ما تريد المنظمة أن يتذكرها به الآخرون في النهاية.
- وصفها ما تتفرد وتتميز به المنظمة عن غيرها.
- وصفها النتيجة النهائية المنشودة.
- تحديدها العملاء الذين تخدمهم المنظمة.

- مساعدتها على تحديد توقعات العملاء وأصحاب المصالح وصناع القرار، ومتطلبات تقديم المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- إمكانية الاسترشاد بها في وضع وتطوير مقاييس الأداء التي تعكس متطلبات جميع الأطراف أصحاب المصالح وصناع القرار.
- مساعدتها على توليد عدد من الإستراتيجيات البديلة الجدية.
- ألا تكون محددة بشكل مفرط.
- تحقيقها التناغم والتوافق بين مصالح جميع الأطراف أصحاب المصالح وصناع القرار.
- تحقيقها للتوازن بين التحديد والتعميم.
- إثارتها مشاعر وعواطف إيجابية.
- حثها على العمل.
- توليدها للانطباع بأن الشركة ناجحة، ولديها توجه واضح، وجديرة بالوقت والدعم والمساندة والاستثمار.
- عكسها للنمو المستقبلي.
- توفيرها معايير لاختيار الإستراتيجيات.
- توفيرها قاعدة لاختيار وتقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية.
- اتسامها بالديناميكية والحركية في توجهها.

والشكل التوضيحي التالي يتضمن عناصر النموذج التساعي لصياغة الرسالة.

## النموذج التساعي لصياغة بيان الرسالة




ويرى بعض المفكرين الإداريين أنه يجب أن يشتمل بيان الرسالة على ( ٩ ) عناصر رئيسية باعتبار أن بيان الرسالة هو أكثر أجزاء عملية الإدارة الإستراتيجية ظهوراً للجمهور وتتمثل هذه العناصر التسعة فيما يلي

١ ـ العملاء.
٢ ـ المنتجات والخدمات.
٣ ـ الأسواق.
٤ ـ التقنية.
٥ ـ البقاء، النمو، الربحية.
٦ ـ الفلسفة.
٧ ـ مفهوم الذات.
٨ ـ الاهتمام بالصورة الذهنية العامة.
٩ ـ الاهتمام بالموظفين.

Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases 10th Edition, Chapter 2, The Business Vision & Mission

## النموذج التساعي لصياغة بيان الرسالة

تتمثل عناصر بيان الرسالة وفقاً لهذا النموذج فيما يلي[11]:

١ ـ العملاء.

٢ ـ المنتجات والخدمات.

٣ ـ الأسواق.

٤ ـ التقنية.

٥ ـ النضال من أجل البقاء، النمو، الربحية.

---

11 Ibid.

٦ - الفلسفة.

٧ - مفهوم الذات.

٨ - الاهتمام بالصورة الذهنية العامة.

٩ - الاهتمام بالموظفين.

**أسئلة تجب الإجابة عليها فيما يتعلق بكل عنصر من العناصر التسع:**

وهناك أسئلة تجب الإجابة عليها فيما يتعلق بكل عنصر من العناصر التسع آنفة الذكر، وهي على النحو التالي[١٢]:

١ - العملاء:

- من هم عملاء الشركة؟

٢ - المنتجات والخدمات:

- ما هي المنتجات أو الخدمات الرئيسية للشركة؟

٣ - الأسواق:

- أين تنافس الشركة جغرافياً؟

٤ - التقنية:

- هل تعتبر الشركة مواكبة للتقنية الحديثة؟

٥ - الاهتمام بالبقاء، والنمو، والربحية:

- هل تلتزم الشركة بالنمو وعافيتها المالية؟

٦ - الفلسفة:

- ما هي الاعتقادات والقيم الأساسية والطموحات والأولويات الأخلاقية للشركة؟

12 Ibid.

٧ـ مفهوم الذات:

- ما هي الكفاءة المحورية المميزة للشركة أو ما هي " الميزة التنافسية "؟

٨ـ الاهتمام بالصورة الذهنية العامة:

- هل تستجيب الشركة للاهتمامات الاجتماعية، وقضايا المجتمع، والقضايا البيئية؟

٩ـ الاهتمام بالموظفين:

- هل الموظفون يمثلون أصولاً قيمة لدى الشركة؟

**النموذج الخماسي لصياغة الرسالة:**

بينما تتمثل عناصر بيان الرسالة وفقاً لهذا النموذج فيما يلي:

(١) من نحن؟ (مجال النشاط)

(٢) ماذا نقدم؟ (المنتجات والخدمات)

(٣) من هم العملاء؟ (من نخدم؟)

(٤) ما هي ميزتنا التنافسية؟ (بماذا نتفوق على منافسينا؟)

(٥) ما هي النتائج المنشودة؟

والشكل التوضيحي التالي "نموذج النجمة" لعناصر صياغة بيان الرسالة يجسد عناصر النموذج الخماسي لصياغة بيان الرسالة.

## عناصر بيان الرسالة

المصدر :حاتم بن صلاح أبو الجدائل، التخطيط الاستراتيجي.
(جدة :الخطوط الجوية العربية السعودية)

وفيما يلي عدد من الأمثلة التوضيحية على صياغة بيان الرسالة.

## مثال توضيحي على بيان الرسالة

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/Southwest%20 Airlines%5B1%5D ppt Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin Southwest Airlines Co, 2004

## مثال توضيحي على صياغة بيان الرسالة

يخدم مكدونالدز ٣٠ مليون عميل يوميا في أكثر من ٢٠٠٠٠ مطعم في أكثر من ٩٠ دولة

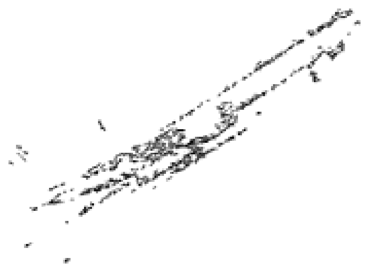
http://www csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld004.htm

## بيان رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية

المصدر مجلة عالم السعودية، (جدة: الخطوط الجوية العربية السعودية: إدارة العلاقات العامة) ص

UNITED AIRLINES

## بيان الرسالة المعدل المقترح



**رسالة شركة يونايتد ايرلاينز هي**

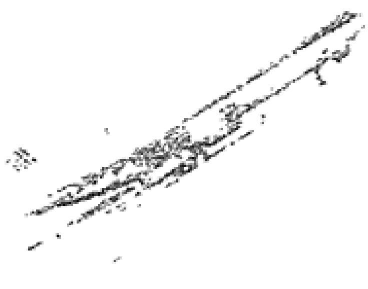
**توفير النقل الجوي للركاب والشحن**

**في كل الأسواق عبر العالم ككل**

http.// www.djrphd.net/UA FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006. STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

UNITED AIRLINES

## رسالة شركة يونايتد ايرلاينز



**رسالة شركة يونايتد ايرلاينز هي**

**توفير خدمة نقل جوي للركاب والشحن**

**في ٣٣ دولة في خمس قارات.**

http // www djrphd.net/UA FALL 2006 ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية ـ صياغة الرؤية الإستراتيجية:**

- تبدأ الصياغة الفعالة للإستراتيجية بصياغة الرؤية الإستراتيجية التي توضح إلى أين تحتاج الشركة/ المنظمة أن تتجه.
- إن الرؤية الإستراتيجية المصاغة بشكل جيد توجد نوعاً من الحماس للسعي في المسار الذي رسمته الإدارة بمشاركة جميع أعضاء المنظمة.
- إن التحدي الذي يواجه الإدارة المبدعة في صياغة الرؤية الإستراتيجية هو التفكير الابتكاري في كيفية إعداد الشركة للمستقبل[١٣].
- إن صياغة الرؤية الإستراتيجية هي تمرين على القيادة الملهمة ذات البصيرة النافذة وليست أحلاماً وردية أو آمالاً كاذبة ولا خيالات مؤلف عن مستقبل الشركة.
- يحتاج العديد من الشركات/ المنظمات الناجحة أن تغير التوجه ليس من أجل النضال من أجل البقاء ولكن من أجل المحافظة على النجاح.
- إن أفضل بيانات الرؤية الإستراتيجية صياغة تبين بوضوح وإيجاز الاتجاه الذي ستتجه إليه الشركة[١٤].

---

13 http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArthur A. Thompson Jr., CHAPTER 2, THE THREE STRATEGY-MAKING TASKS. O.P.cit.

14 http://highered.mcgraw-hill.com /sites/0072443715/student_view0 /chapter1/ fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr.O.P.cit.

## ما هو المفهوم الأساسي Basic Concept ـ للرؤية الإستراتيجية؟

الرؤية الإستراتيجية هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل الشركة المنشود، تتضمن أموراً مثل[15]:

١ ـ الخصائص التقنية.

٢ ـ والتركيز على العملاء.

٣ ـ والأسواق الجغرافية وأسواق المنتجات المراد خدمتها أو استهدافها.

٤ ـ والقدرات التي تخطط لاكتسابها.

٥ ـ ونوع الشركة التي تحاول الإدارة إيجادها.

## صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: DEVELOPING A VISION & MISSION

إن رسالة الشركة/ المنظمة[16]:

٦ ـ تعكس رؤية إدارة الشركة حيال ما تريد من الشركة أن تفعله وأن تكون عليه في المستقبل.

٧ ـ تقدم نظرة واضحة عما تحاول الشركة أن تحققه لعملائها.

٨ ـ توضح الغاية المتمثلة في تحقيق مركز أو مكانة تجارية محددة.

15 Ibid.

16 Ibid.

## مبادئ الإدارة الإستراتيجية

## STRATEGIC MANAGEMENT PRINCIPLES

**تبدأ الصياغة الفعالة للإستراتيجيات برؤية إستراتيجية VISION توضح أين تريد المنظمة / الشركة أن تتجه.**

http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html
Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A Thompson Jr., University of Alabama

### الرؤية والرسالة: Vision & Mission

**يرى جوناثان سويفت Jonathan Swift أن الرؤية الإستراتيجية هي فن رؤية الأشياء غير المرئية. بينما يرى ثيودور هيسبيرغ Theodore Hesburgh أن الجوهر الحقيقي للقيادة هو أن تكون لديك رؤية إستراتيجية.**

### صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية: DEVELOPING A VISION & MISSION

- **أبدأ بالتفكير الإستراتيجي في مستقبل الشركة.**
- **صياغة رؤية إستراتيجية للشركة لفترة تتراوح بين ٥ – ١٠ سنوات.**
- **فائدتها:**

**١ - تحدد غرض نشاطات الشركة.**

٢ ـ تحدد توجهاً استراتيجياً طويل المدى للشركة.

٣ ـ تعطي الشركة هوية قوية.

- قرر:

١ ـ من نحن؟

٢ ـ ماذا نقدم؟

٣ ـ أين نتجه؟

**ما هي الرؤية الإستراتيجية؟ Vision**

**إن الرؤية الإستراتيجية هي:-**

- اتفاق الإداريين التنفيذيين على الرؤية الأساسية التي ينبغي على الشركة أن تناضل من أجل تحقيقها في المدى الطويل أمر هام وضروري.
- عبارة تتضمن الإجابة على السؤال التالي:
  - ماذا نريد أن نكون؟

**ما هي خصائص الرؤية الإستراتيجية؟ Characteristics of a Strategic Vision**

**إن الرؤية الإستراتيجية الطموحة والمثيرة:**

١- تبعث على التحدي وتحفز القوى العاملة.

٢- توجد إحساساً قوياً بغرض المنظمة.

٣- يتقبلها الموظفون عن قناعة تامة.

٤- تحث الموظفين على أن يعيشوا العمل قولاً وفعلاً.

٥- ترسم المسار الإستراتيجي المستقبلي للشركة.

٦- تحدد شخصية الشركة خلال خمس سنوات قادمة أو أكثر.

٧- تحدد التقنية والمنتج والتركيز على العملاء.

**ما هو مفهوم الغاية الإستراتيجية؟ Concept of Strategic Intent**

تجسد الشركة الغاية الإستراتيجية عندما تثابر على السعي المتواصل إلى تحقيق هدف إستراتيجي طموح وتركز تحركاتها التنافسية وطاقاتها على تحقيق ذلك الهدف.

**ما هي خصائص الغاية الإستراتيجية؟ Characteristics of Strategic Intent**

- توضح نية الشركة بالحرص على المحافظة على مركز معين في المدى الطويل.
- تتضمن وضع هدف كبير وجريء وصعب المنال.
- تشير إلى الالتزام المتواصل بالكسب.

**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية ـ الغاية الإستراتيجية:**

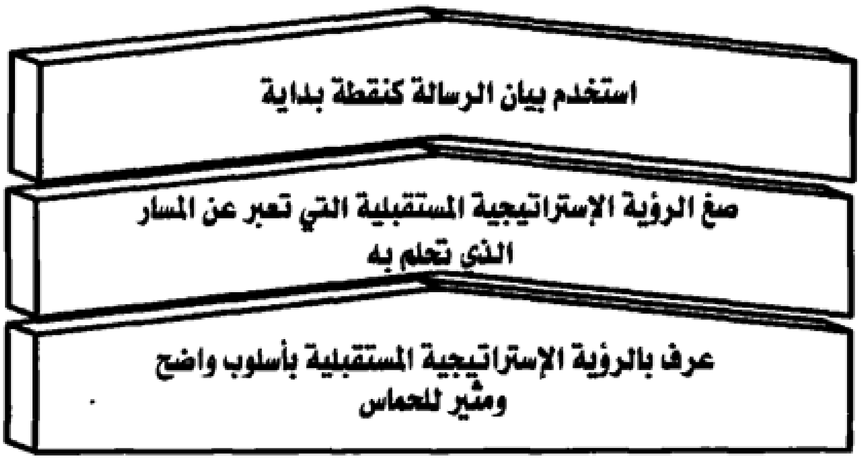
- مبدأ من مبادئ الإدارة الإستراتيجية: إن بناء مركز تنافسي قوي وطويل المدى أطول أثراً ويفيد حملة الأسهم أكثر مما يفيدهم تحسين الربحية في المدى القصير[17].
- مفهوم أساسي: تبدي الشركة غايتها الإستراتيجية عندما تسعى وبشكل متواصل إلى تحقيق هدف استراتيجي طموح وتركز تحركاتها الإستراتيجية وطاقاتها على تحقيق هذا الهدف[18].
- تتطلب مستويات الأداء التي تنشدها الشركة مط القدرات التنظيمية.

17 Ibid.
18 Ibid.

والشكل التوضيحي التالي يتضمن العناصر الثلاث الأساسية لصياغة بيان الرؤية الإستراتيجية.

**ما هي عناصر صياغة الرؤية الإستراتيجية ؟**

**ثلاثة عناصر للرؤية الإستراتيجية**




http:// www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArt hur A Thompson Jr., CHAPTER 2, THE THREE STRATEGY MAKING TASKS, University of Alabama. Strickland III, University of Alabama, Screen graphics created by Jana F Kuzmicki, PhD, Mississippi University for Women, The McGraw Hill companies inc., 2003

## ما أهمية الرؤية الإستراتيجية؟

تكمن أهمية الرؤية الإستراتيجية فيما يلي:

- كونها مشتركة بين جميع الموظفين في مختلف المجالات الوظيفية وعلى كافة المستويات التنظيمية فمفعولها أشبه ما يكون بتأثير المغناطيس على برادة الحديد.
- التزام جميع الموظفين بالتوجه الإستراتيجي طويل المدى للشركة يزيد احتمال تحقق الخيارات المثلى للقرارات التجارية الإستراتيجية.

- يعرف الأفراد وفرق العمل غاية الرؤية الإستراتيجية للشركة.
- تحسن التنفيذ اليومي للإستراتيجية[19].

## ما قيمة الرسالة والرؤية الإستراتيجية المصاغة بدقة؟

وتحقق الرسالة والرؤية الإستراتيجية المصاغتان بدقة وعناية الفوائد التالية:

- تبلور التوجه الإستراتيجي طويل المدى.
- تقلل من مخاطر اتخاذ قرارات عشوائية غير هادفة.
- تبث غرض وهوية الشركة/ المنظمة.
- تحافظ على توجيه أعمال المديرين في المستويات التنظيمية الدنى في مسار مشترك.
- تساعد المنظمة/ الشركة على الاستعداد للمستقبل.

لعل أحد أهم النماذج التي تحدد عناصر صياغة الرؤية الإستراتيجية، هو ذلك المعروف بمثلث عناصر الرؤية الإستراتيجية والذي يشتمل على الأسئلة الثلاث التالية:

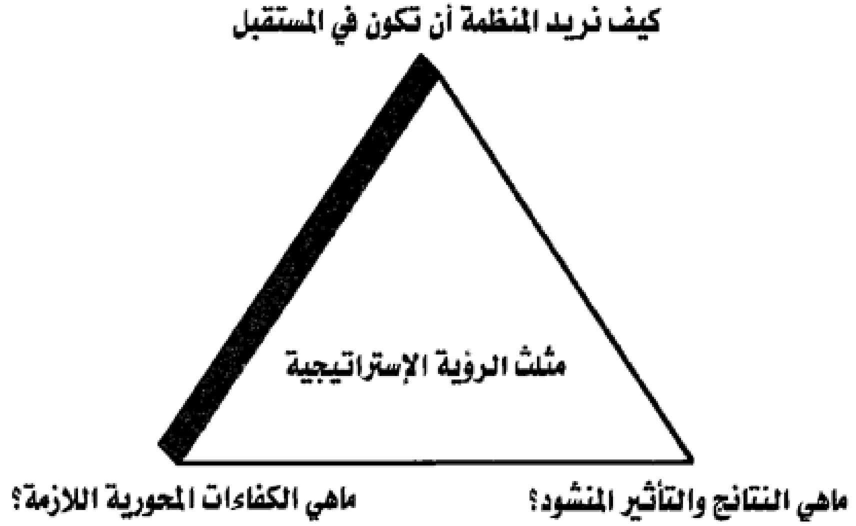
(١) كيف نريد المنظمة أن تكون في المستقبل؟

(٢) ما هي النتائج والتأثير المنشود؟

(٣) وما هي الكفاءات المحورية اللازمة لتحقيق ذلك؟

19 http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/Strategic Management: Concepts and Cases, 13/eArthur A. Thompson Jr., CHAPTER 20, THE THREE STRATEGY-MAKING TASKS. O.P,cit.

## مثلث عناصر الرؤية الإستراتيجية




المصدر: حاتم بن صلاح أبو الجدائل، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق.

## الرؤية الإستراتيجية:

### أسئلة محددة تساعد على صياغة الرؤية الإستراتيجية:

ومن الأسئلة التي تساعد على صياغة الرؤية الإستراتيجية ما يلي[20]:

- ما هو مجال الأعمال الذي تعمل فيه الشركة الآن؟
- ما هو مجال الأعمال الذي تريد الشركة أن تعمل فيه في المستقبل؟

20 Ibid.

- ماذا يريد عملاؤنا في المستقبل؟
- ما هي توقعات أصحاب المصالح والتأثير؟ stakeholders
- من سيكون منافسونا، موردونا، شركاؤنا في المستقبل؟
- ماذا سيكون نطاقنا التنافسي؟
- كيف ستؤثر التقنية على مجال الصناعة الذي تعمل فيه الشركة؟
- ما هي السيناريوهات البيئية المستقبلية المحتملة؟

وفيما يلي أسوق بعض الأمثلة التوضيحية على صياغة الرؤية الإستراتيجية.

## بيان الرؤية الإستراتيجية المستقبلية لشركة ساوث ويست إيرلاينز

**Vision Statement**

- رؤيتنا الإستراتيجية هي التوسع في مواقعنا الداخلية والدولية بأن نكون أكبر شركات الطيران وأكثرها ربحية.
- وأن ننجز رحلاتنا طويلة وقصيرة المدى بكفاءة وتكلفة متدنية . وأن نكون ناقلاً جوياً يضم أفضل قوى عاملة من حيث الإنتاجية لضمان أفضل رحلة ممكنة لكل راكب.

http perleybrook umfk maine edu slides spring%202006 Bus411 So uthwest%20Airlines%5B1%5D ppt
Megan Dow. Kristin Belanger. and Ang è le Bourgoin Southwest Airlines Co, 2004

### الرؤية المستقبلية الإستراتيجية لشركة أميريكان ايرلاينز
### الخطوط الجوية الأمريكيةAMR

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202005/bus411/American%20Airlines %202004.ppt Amy Kakuk, Beth Theriault, and Jessica Bourgoin. American AIRLINES AMR Inc,

### مثال توضيحي على صياغة الرؤية الإستراتيجية

http://www.suu.edu/faculty/johnsonr/4950/C02A PPT CHAPTER 2, THE THREE STRATEGY MAKING TASKS, Screen graphics created by:Jana F. Kuzmicki, PhD, Mississippi University for Women, The McGraw Hill Companies, Inc.,

**الرؤية الإستراتيجية لشركة دلتا اير لاينز:**

- "تريد لدلتا أن تكون الخطوط الجوية المختارة على مستوى العالم"[21].

**وفيما يلي تفسير العناصر الرئيسة لبيان الرؤية الإستراتيجية:**

- **على مستوى العالم :** WORLD - WIDE

• لأننا ننوي أن نظل منافساً مبدعاً. وجريئاً وخلوقاً. وناجحاً. يقدم أو ينتج إمكانية الوصول إلى العالم بأعلى معايير خدمة العملاء. وسوف نستمر في البحث عن فرص لنوسع مدى امتداد خدماتنا من خلال فتح خطوط جديدة. وتحالفات عالمية ابتكاريه.

- **خطوط جوية:** AIRLINE

• لأننا ننوي أن نبقى في المجال التجاري الذي نفهمه أكثر من أي مجال آخر ـ النقل الجوي والخدمات المتعلقة به. سوف لن نتوه عن جذورنا. ونؤمن بالاحتمالات طويلة المدى للنمو المربح في صناعة النقل الجوى. وسنستمر في تركيز وقتنا وانتباهنا واستثمارنا على تعزيز أقدامنا ومكانتنا في بيئة الأعمال.

- **المختارة:** OF CHOICE

• لأننا نقيم ونقدر ولاء عملائنا وموظفينا. والمستثمرين في الشركة وسوف نستمر في تقديم أفضل خدمة وأفضل قيمة للمسافرين وللشاحنين على حد سواء. وسوف نستمر في توفير بيئة عمل للموظفين تتسم بالتحدي. والتقدير. واستهداف النتائج. وتدرك إسهاماتهم وتقدرها وتكافئها. ومن أجل الملاك سوف نكسب عائداً مالياً عالياً ومنسقاً.

21 Ibid.

## تحديد القيم الجوهرية

### القيم والاعتقادات:

لعل من المهم أولاً أن نتفق على مفهوم القيم الجوهرية. وذلك على النحو التالي[٢٢]:

- قيم المنظمة هي عنصر رئيسي من عناصر الرسالة. والقيم هي التي تحافظ على سلامة وتماسك المنظمة. فالقيم المشتركة للشركة توحد الأفراد وتربط أجزاء المنظمة معاً.
- وتعبر القيم عن الخصائص الفعالة التي تقدرها الشركة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع.وتعد بالالتزام بها في أدائها لرسالتها.
- يمكن أن تصاغ القيم الجوهرية للشركة ضمن بيان الرسالة.

### لماذا يتم تحديد القيم الجوهرية؟ Core values

وفي الدراسة التي قام بها (تيرانس ديل)[٢٣] (Terrence Dale) و(ألن كيندي) (Allen Kennedy) وجد أن الشركات الناجحة تركز كثيرا على القيم الجوهرية. وبصفة عامة وجد أن هذه الشركات تشترك في الخصائص التالية:

١ - أنها تناصر مبدأ معيناً.بمعنى أن لديها فلسفة واضحة لكيفية إدارة أعمالها.

---

22 Strategic management, MBA IV semester. O.P,cit.

23 Terrence E. Dale. And Allen A. Kennedy. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. (Addison – Wisely Publishing Company, reading, Massachusetts, 3rd edition, 1984, P.P 21-36.

٢ - أن المديرين يوجهون اهتماما كبيراً لتشكيل صياغة وتنقيح هذه القيم لتتوافق مع البيئة الاقتصادية والتجارية. للمنظمة،وكذلك لبثها داخليا. لجميع الموظفين.

٣ - أن جميع الموظفين، يعرفون ويدركون معاني ومضامين هذه القيم الجوهرية المشتركة.

٤ - فما هي هذه القيم الجوهرية المشتركة التي تحافظ على تماسك المنظمة ككل، وقواها العاملة وكيف ومن أين تنشأ..؟ والأهم من ذلك كيف تؤثر على الشركات الناجحة.

**ميثاق المنظمة: THE CORPORATE CHARTER**

بالنسبة لأولئك الذين يؤمنون بالقيم الجوهرية المشتركة فإنها تمثل "ميثاقاً" للمنظمة "The Corporate Charter".

من ناحية أخرى فإن القيم الجوهرية المشتركة هي حقيقة ماثلة في أذهان معظم الموظفين في قطاعات المنظمة ككل، وليس في أذهان كبار التنفيذيين فقط. ولذلك فهي تعتبر وسيلة فعالة للمحافظة على تماسك المنظمة فقط ككل[٢٤].

**ما هو تأثير القيم الجوهرية؟**

للقيم الجوهرية تأثيرها على مختلف أوجه نشاطات الشركة، بدءً من تحديد المنتجات التي يتم إنتاجها وانتهاءً بكيفية معاملة الموظفين.

24 Ibid.

إن الشركات التي تدار بقوة قيم جوهرية مشتركة قوية تنعكس على تنظيمها الرسمي، فالشركة التي تمارس رقابة شديدة على التكاليف، تجدها في الغالب متأثرة بسيطرة مساعد المدير العام للشؤون المالية على فريق الإدارة العليا. وغالباً ما تجد أن المراقبين الماليين للقطاعات يتبعون المراقب المالي العام بدلاً من ارتباطهم تنظيميا برؤساء القطاعات المعنيين. وستجد أن الأنظمة الإدارية السائدة فيها هي إعداد الميزانية ومراقبة التشغيل، بل وستجد أيضا أن التخطيط طويل الأجل أو التخطيط الإستراتيجي في مثل تلك الشركات يركز على أولويات المراقب المالي.

وفي المقابل ستجد أن الشركة التي تركز قيمها الجوهرية على السوق، يشتمل هيكلها التنظيمي على العديد من المناصب التنفيذية الرفيعة في مجال التسويق. كما ستجد فيها مسميات وظيفية مثل: (مدير السمة التجارية، مدير المنتج، مدير تسويق المنتج..الخ). وستركز أنظمتها الإدارية على دراسة ذوق العميل، وردود أفعال العملاء للمنتجات، ومبادرات المنافسين.

وتحدد اعتقادات وقيم المنظمة الأمور التي يجب الاهتمام بها باستمرار، ومن الأمثلة على ذلك:أن تكون الأمور الجديرة بالاهتمام المستمر هي العمليات الراهنة في شركة ما، والعلاقات الخارجية في شركة ثانية، والإستراتيجية طويلة المدى في شركة ثالثة.

وتقرر اعتقادات المنظمة وقيمها الجوهرية نوع المعلومات التي يجب الحرص على جمعها وأخذها في الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات. وأهمية وقيمة الكوادر البشرية المتخصصة والماليين مقارنة بالمهندسين، مقارنة بالتسويقيين[25].

25 Ibid.

تقرر اعتقادات المنظمة وقيمها الجوهرية التقدم الوظيفي للأفراد. فحين تكون القيمة الجوهرية السائدة في المنظمة هي تطوير المنتجات تجد أن أفضل الموظفين يرغبون في العمل في معامل البحوث والتطوير بالشركة. أما إذا كانت خدمة العملاء هي القيمة الجوهرية الهامة فسينتقل المغامرون الطموحون من الموظفين من قطاعات المؤسسة المساندة مثل: قطاع الشؤون المالية للعمل في قطاع خدمات العملاء.

وتلعب القيم الجوهرية المشتركة دوراً هاماً في التواصل مع العالم الخارجي، وبالذات فيما يتعلق بما يتوقعه العملاء من الشركة. ففلسفة شركة (سيرز) مثلاً، وهي "الجودة بسعر جيد" (Quality at Good Price) تشجع المشترين على شن حملة لإرغام الشركة على تخفيض أسعار المنتجات وهناك العديد من الشركات التي تعتمد على منتجات شركة (سيرز) في أعمالها. ومع ذلك فإن تلك الشركات تعيش في خوف من عملاق البيع بالتجزئة[26].

## تأثير القيم الجوهرية في شركة دلتا ايرلاينز:

إن القيمة الجوهرية لشركة طيران "دلتا ايرلاينز" Delta Airlines هي: "شركة الناس" " People Company" أو شركة الموظفين.

يعبر عنها في شعارها "شعور أسرة الدلتا The Delta Family Feeling" فشأنها في ذلك شأن الأسرة الراعية، إن شركة دلتا إيرلاينز تدفع رواتب أعلى من المعدل السائد في الصناعة، وتستقطب أفضل الموظفين والذين تجتهد الشركة في سبيل الحصول عليهم، وتسند إليهم أهم المسؤوليات لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

26 Ibid.

وعندما مرت شركة دلتا إيرلاينز بأوقات صعبة خلال فترة الركود الاقتصادي وقفت وقفةً مشرفة إلى جانب الموظفين.حيث وجهت إدارة الشركة رسالة واضحة إلى حملة الأسهم والممولين في المجتمع المالي مفادها ما يلي : "الآن..حيث تمر الشركة بأوقات صعبة يجب عليكم أن تدفعوا الفاتورة..فموظفونا مهمون جداً لأدائنا في المدى الطويل ولن نقدم على تقليص المصروفات من خلال تسريح الموظفين فهم وراء نجاح دلتا. إن عليكم أن تضحوا حتى تنجلي هذه الأزمة. قد تنخفض إيراداتنا.وقد تتراجع قيمة الأسهم نتيجة لذلك، ولكننا لن نلجأ إلى تسريح موظفينا".

لقد نجحت شركة دلتا إيرلاينز في كسب دعم حملة الأسهم والمجتمع المالي لهذا الموقف النبيل تجاه الموظفين لأنها نجحت أصلاً في إرساء وتعزيز قيمة روح الأسرة كقيمة جوهرية على مدى فترة طويلة من تأريخها.

إن القيم الجوهرية المشتركة هي وراء ما تحقق لشركة دلتا إيرلاينز من انجازات عظيمة. وفي عام ١٩٨٢م عندما اضطرت شركات الطيران الأخرى إلى تسريح ما يقارب ١٥٠٠٠ موظف ظلت دلتا إيرلاينز ثابتة راسخة.ونتيجة لذلك كسبت الشركة ولاء وانتماء موظفيها.كما ضربت مثلاً أعلى في ثباتها على قيمها الجوهرية حتى في المواقف والظروف الصعبة.للتأكيد على أهمية هذا الأمر[٢٧].

27 http://www.findfreeessays.com.

**تأثير القيم الجوهرية ـ حالة دراسية: ساوث ويست ايرلاينز:**
**المناخ التنظيمي لشركة ساوث ويست ايرلاينز[٢٨]:**

إن المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية Culture هي الصمغ الذي يجعل عناصر المنظمة تتماسك معاً، وهي تشتمل على الاعتقادات والتوقعات،والمثل،والمعايير الاجتماعية،والطقوس،والرموز والأبطال،وأنماط الاتصالات،وهيكل الحوافز والمكافآت. والثقافة التنظيمية ليست صيغاً سحرية، أو خططاً سرية، ولكنها مزيج للآلاف من الأشياء.

إن هذه الحالة الدراسية عن الثقافة التنظيمية في شركة ساوث ويست ايرلاينز، توضح كيف تنشأ وتتكون الثقافة التنظيمية.

وتتضمن هذه الحالة ما يلي:

- خلفية تاريخية عن تطور الشركة.
- الثقافة التنظيمية الفريدة للشركة وكيف ساعدت الشركة على مواجهة التحديات
- كيف تمكنت الشركة من مواجهة آثار أحداث ١١ سبتمبر٢٠٠١ التي عصفت بصناعة النقل الجوي،حيث أن استجابة ساوث ويست ايرلاينز لتلك الأزمة لذات الموقف شكلتها ثقافتها التنظيمية المتسمة برعاية الموظفين وبناء العلاقات.
- أثر القيادة الإدارية في شركة ساوث ويست ايرلاينز.

28 Southwest Airlines Organization Culture, Human Resource and Organization Behavior Case Study ICFI Center for Management Research. Google. Web Icmr. Icfi. Org.

**المحك التاريخي:**

بعد أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١م المتمثلة في التفجيرات الإرهابية، منيت شركة ساوث ويست ايرلاينز، شأنها شأن بقية شركات النقل الجوى في الولايات المتحدة الأمريكية، منيت بخسائر فادحة.وقد هرعت معظم شركات الطيران إلى الكونجرس الأمريكي لطلب الغوث من خلال المساعدات المالية الفيدرالية.وقد خصص الكونجرس (١٥) بليون دولار أمريكي كمعونات مالية لتغطية الخسائر الكبيرة في الإيرادات التشغيلية الناجمة عن إيقاف حركة السفر الجوي بأوامر فيدرالية.بالإضافة إلى منح ضمانات قروض.

ومع ذلك فإن تلك المساعدات المالية لم تكن كافية لإنقاذ صناعة النقل الجوي من براثن الخسائر الثقيلة.فقد استمرت تخسر ملايين الدولارات يومياً بسبب بطء عودة الانتعاش إلى السفر الجوي. ولتقليص خسائرها المستمرة لجأت شركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخفيض عدد رحلاتها بنسبة (٢٠٪) وسرحت (١٦٪) من قواها العاملة خلال الأسابيع التي تلت الهجمات الإرهابية[٢٩].

ومع كل ذلك ظلت هناك شركة واحدة استجابت لتلك الأزمة بشكل مختلف،وهي شركة ساوث ويست ايرلاينز التي كان لها توجهها المتميز والفريد في التعامل مع تلك الأزمة. فقد تفادت اللجوء إلى سياسة تسريح الموظفين بالكلية،وتمسكت برسالتها كشركة راعية لموظفيها. وكان من الواضح أن تفادي تسريح الموظفين سيؤدي إلى الإضرار بمصالح شركة ساوث ويست ايرلاينز في المدى القصير،خصوصا مع الانخفاض الهائل في الطلب على النقل الجوى.

29 Ibid.

### تشكيل الثقافة التنظيمية[30]:

كانت الشركة تخسر ملايين الدولارات كل يوم في الأسابيع التي تلت الهجمات الإرهابية.ولكن شركة ساوث ويست ايرلاينز اختارت أن تتحمل بعض المعاناة من الأضرار التي لحقت حتى بسعر سهمها.وذلك لحماية وظائف منسوبيها.وقد ظل عدم لجوء الشركة إلى سياسة يمثل ذكرى طيبة محفورة في ذاكرة منسوبيها.كتقليد من تقاليد هذه المنظمة الراعية لموظفيها.وعندما طلب من أحد كبار المسؤولين أن يعلق على هذا الأمر قال:"هذا جزء من ثقافتنا التنظيمية، لقد كنا نقول دائماً إننا لن نعمل إلا ما يرعى موظفينا.وهذا ما حاولنا أن نفعله".

لقد كانت الشركة تحقق أرباحاً سنوية على مدى ٣١ عاماً منذ أن بدأت تشغيلها في عام ١٩٧١م، وخلال تلك الفترة ناضلت معظم شركات الطيران من أجل تحقيق أرباح لثلاث أو أربع سنوات متتالية، حيث بلغت القيمة السوقية الإجمالية لشركة ساوث ويست ايرلاينز في عام ٢٠٠٢م (٩) تسعة بليون دولار أمريكي.أي أكبر من القيمة السوقية لكل شركات الطيران الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية مجتمعة.

لقد حققت الشركة درجة عالية لرضا الموظفين.ووضعت في مجلة فورشن FORTUNE ضمن قائمة أفضل (١٠٠) شركة تعمل فيها في الولايات المتحدة الأمريكية.لثلاث سنوات متتالية. إن كثيراً من المحللين يعتقدون أن أداء ساوث ويست ايرلاينز الملفت للأنظار يعود لقدرتها على بناء ومن ثم المحافظة على علاقات تتسم بالأهداف المشتركة،والمعرفة المشتركة، والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين. فكل هذه الخصائص متأصلة ومتجذرة في ثقافتها التنظيمية.

---

30 Ibid.

**خلفية تاريخية:**

في عام ١٩٦٧م أطلق رولن كنج Rolin King، وسان أنطونيو San Antoneus رجل الأعمال الذي يملك ناقلة جوية صغيرة.والمصرفي جون باركر John Parker أطلقوا فكرة إنشاء شركة خطوط جوية باسم إيرساوث ويست كومباني (ساوث ويست إيرلانز كومباني فيما بعد).وقد رغبوا في أن تقدم أفضل خدمة بأقل تعرفة للرحلات القصيرة المتكررة.والمباشرة بين نقطتين.للمسافرين الذين لا يرغبون تغيير الناقل الجوي.

إن هيربرت دي.كيليهير الذي كان مستشاراً قانونياً في شركة كنج إير سيرفيس King Air Sirivese أنضم إليهما فيما بعد البدء في تشغيل شركة الخطوط الجوية.وقرر الثلاثة أن تبدأ الشركة تشغيل عملياتها في ولاية تكساس، لربط مدن هيوستن ودالاس وسان انطونيو والتي كانت تمثل المثلث الذهبي في تكساس، وكانت هذه المدن آنذاك تشهد نمواً سريعاً، كما هي متباعدة المسافات فيما بينها الأمر الذي جعل السفر أو التنقل بينها براً أو بواسطة القطار أمراً غير مريح.وفي الوقت الذي كانت فيه تعرفة الناقلات الجوية الأخرى ليست في المتناول.فإن شركة ساوث ويست اغتنمت فرصة تجارية حقيقية.

**القيم الجوهرية تجعل شركات الطيران تحلق عالياً:**

إن المديرين في شركة ساوث ويست ايرلاينز يعيدون اختراع العمليات باستمرار مع المحافظة على الأسس التي أوصلتهم إلى ما وصلوا إليه.هذه هي الأسس التي تغذي ظاهرة النجاح الذي حققته شركة ساوث ويست ايرلاينز.

وطبقا لحوار مع فريق الإدارة العليا في شركة ساوث ويست ايرلاينز، وهي ورقة عمل أعدت من قبل الأستاذ المشارك في قسم إدارة الأعمال بجامعة هارفارد البروفيسور جودي هوفرجتيل والبروفيسور أر.جون. هانسمان، و R.John Hansman، وطالبة الدكتوراه آني وننغ. فإن رغبة موظفي شركة ساوث ويست ايرلاينز في استثمار وقتهم في توثيق روابطهم ببعضهم من الإدارة العليا وحتى موظفي الصف الأمامي (ممثلي الخدمة في الصف الأمامي) يمكن أن تكون إحدى القيم الجوهرية الضرورية التي ميزت شركة ساوث ويست ايرلاينز عن شركات الطيران الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

حيث عقد جيتيل Gittell وهانسمان Hansman، مقابلة مع عشرة من المسؤولين التنفيذيين في شركة ساوث ويست ايرلاينز كجزء من برنامج صناعة النقل الجوى العالمية(Global Airline Industry) في (MIT) كمبادرة لاختبار كيفية مواجهة شركات الطيران التجارية للتحديات الناشئة عن صناعة النقل الجوى سريعة التغيير.

إن البقاء في قمة صناعة تواجه مزيداً من القيود بما في ذلك تحديات ((Airline Passenger Bill of Rights، التقنية الجديدة، زيادة الحركة واحتدام المنافسة يمثل تحدياً هائلاً[31].

وأثناء المقابلة ذكر المسؤولون التنفيذيون أن عليهم أن يعيدوا اختراع العمليات باستمرار ليتكيفوا مع البيئة المتغيرة.

31 http://www.alumni.hbs.edu/bulletin, Core Values Keep Airline Flying High , January 16, 2001/

ووجد المؤلفون أن شركة ساوث ويست ايرلاينز لم تترك وجهاً من أوجه العمل فيها إلا وسعت إلى تبسيط إجراءاته.وبث فيه روح الإبداع.مع المحافظة على خفض التكاليف مع درجة عالية من العمل الجماعي. وفعالية الاتصالات والتنسيق عبر المجالات الوظيفية المختلفة.

وبينما حصلت الشركة على تقويم عال لخدمات العملاء من عملائها.رسخ ووطد سمعتها كشركة طيران طيبة Nice" Airlines ". فإن شركة ساوث ويست ايرلاينز هي أكثر بكثير من مجرد خطوط جوية يبتسم ملاحو مقصورة الركاب فيها للمسافرين. فهذه الشركة والتي تأسست في عام ١٩٧١م. كما سبقت الإشارة حولت صناعة النقل الجوى في الولايات المتحدة بالمعنى الحرفي لهذه العبارة.وخصوصا بعد أن وصلت إلى الجماهير الغفيرة والهامة Critical Mass)) في أوائل التسعينات من القرن العشرين[٣٢].

إن شركة ساوث ويست ايرلاينز المعروفة بانخفاض قيمة تعرفتها. وارتفاع درجة الاعتمادية عليها بدرجة عالية في السفر ذي المسافات القصيرة. وحققت المركز الأول بين شركات الطيران في الوصول في الوقت المحدد.وخدمات مناولة العفش. وإحراز أقل عدد من شكاوى العملاء المرفوعة عنها والمسجلة لدى وزارة النقل والمواصلات الأمريكية. كما أنها حققت تسجيل أسرع وأقصر وقت في وصول طائراتها إلى بوابات المغادرة والوصول. وكذلك في مغادرتها. مقارنة بشركات الطيران الرئيسية الأخرى. كما أنها تخدم عدداً أكبر من الركاب نسبة إلى عدد موظفيها. (نسبة عدد الركاب إلى كل موظف).

32 Core Values Keep Airlines Flying High. Harvard Business School. Working Knowledge Free Newsletter for Business Leaders. 2005, From THE Harvard Business SCHOOL Bulletin, December 2000, January 16, 2001, By Margie Kelley.

إن حرص شركة ساوث ويست على المحافظة على بساطة المنتج والعمليات قد أفضى إلى تحقيق العديد من الإبداعات مثل : (تخصيص المقاعد بدون تذاكر) Ticket Less Seating. والحجز عبر شبكة الانترنت عن طريق الحاسوب. بالإضافة إلي خدمات التموين المقتصرة على الوجبات الخفيفة[٣٣].

وللمحافظة على انخفاض قيمة التعرفة عملت شركة ساوث ويست ايرلاينز على مراقبة التكاليف بدلاً من خفضها.ولكن هذا لا يعنى أن شركة ساوث ويست لا تستثمر في نفسها. إن رغبة الشركة في إنفاق الوقت والمال على الأفراد والمعدات تثبته عدة دلائل هي:

- انخفاض معدل دوران العمالة.
- درجة التناسب العالية بين المشرفين وموظفي خط المواجهة حيث تبلغ هذه المعادلة (١:١٠) مقارنة بمعدل الصناعة والذي يبلغ ( ١:٢٠)
- معدل الوقت الأطول المكرس للاستقطاب والتوظيف.
- فرق العمل الممثلة لمختلف المجالات الوظيفية.
- أن (٨٠٪) من موظفيها لديهم تمثيل نقابي.
- أن شركة ساوث ويست تستثمر وقتها في بناء العلاقات بين إدارة الشركة وقيادات نقابات العمال.

أما بالنسبة للتغييرات التي تأتي بها التقنية.فإن شركة ساوث ويست تضع إحدى قدميها في المستقبل والأخرى في الماضي.فبالإضافة إلى إبداعاتها المتمثلة في الحجز عبر الحاسوب. وإصدار التذاكر الالكترونية فإن الشركة لديها أسطول طائرات صغيرة حديث العمر كلها من طراز بوينغ S ٧٣٧. دون اقتناء أي طراز آخر بهدف:

33 http://www.customerservicemanager.com/how-does-singapore-airlines-fly-so-high.html

- توفير التكاليف.
- وزيادة درجة الاعتمادية.
- وتعزيز كفاءة طاقم القيادة وطاقم الخدمة الجوية نتيجة تركيزهم على متطلبات نوع واحد من الطائرات.

ولكن إدارة شركة ساوث ويست ايرلاينز تعترف بأن الشركة تأخرت عن شركات الطيران الأخرى في الحصول على الأنظمة الآلية الداخلية التي تمكنها من العمل مع شركات طيران أخرى.كما أنها لم تتبن ثقافياً البريد الالكتروني والبريد الصوتي كوسيلة للتعامل مع العملاء وللتعامل مع بعضهم. فكما قال مساعد المدير العام التنفيذي للخدمات العامة جون دينيسون JOHN DENISON :

"نحن نقاوم التفاعل غير البشري".

"ونريد عملاءنا أن يتحدثوا إلى كائنات بشرية ولكننا تكيفنا مع عالم الانترنت".

إن النمو البطيء المتأني خدم شركة ساوث ويست بشكل جيد وهي تستثمر الوقت الإضافي المكتسب في استقطاب وتدريب الموظفين للتعامل المتقن مع التقنية، ومراقبة التكاليف من خلال الإبداعات البسيطة وإعطاء بناء العلاقات الأولوية. الأمر الذي برهن أنه يمثل خلطة النجاح والفوز العجيبة.

## خصائص القيم الجوهرية

### ما هي خصائص القيم الجوهرية ؟

Core Values

- الاعتقادات الأساسية للمنظمة.
- لا تتغير عادة.
- مثالية. .
- قاعدة أساسية لتوجهات التخطيط.
- مبادئ ترشد سلوك الفرد والجماعات والمنظمة ككل.

**وفيما يلي بعض الأمثلة للقيم الجوهرية في بعض الشركات المعروفة**

American Airlines Strategic Plan. ppt January. 23. 2003

**القيم الجوهرية لشركة ساوث ويست ايرلاينز:**

Southwest's Values, Philosophy, and Spirit

**هناك ثلاث قيم جوهرية أساسية تمثل أعمدة فلسفة شركة ساوث ويست وثقافتها التنظيمية وهي:**

- **القيمة الأولى: ينبغي أن يكون العمل متعة... يمكن أن يكون لعبة ممتعة ومسلية.**

▪ **Value 1:** Work should be fun...it can be play... Enjoy it.

- **القيمة الثانية: العمل مهم... لا تفسده بالجدية.**

▪ **Value 2:** Work is important...don't spoil with seriousness.

- القيمة الثالثة: الناس مهمون... وكل منهم لديه ميزة مختلفة.

- **Value 3:** People are important...each one makes a different.

- الاعتقادات: Beliefs:

التنظيمات تتسم بالشفافية. Organizations are transparent

الشركة أسرة وحضن للموظف. "Family and "Hugs

## القيم الجوهرية المشتركة لشركة نورث ويست ايرلاينز:

تتمثل القيم الجوهرية المشتركة لشركة نورث ويست ايرلاينز فيمايلي:

- "إن الاعتقادات المشتركة بيننا ترشد سلوكنا وتمثل المعايير التي يتوقع من كل منا أن ندعمها وهي بمثابة القاعدة لإستراتيجيتنا العالمية لإدارة أعمالنا".

- مبادئنا التي نسترشد بها هي:
  - لا تنازلات بتاتاً فيما يتعلق بالسلامة.
  - نؤكد دائماً على النظافة.
  - العميل يأتي أولاً دائماً:
    - ★ تعلم ما الذي يصنع الفرق والتميز لدى كل عميل وتقدمه.
    - ★ حل مشكلات العميل في التو واللحظة متى كان ذلك ممكنا.
    - ★ أحصل على التدريب والأدوات التي تحتاجها لخدمة العملاء.
    - ★ ساندوا وحفزوا بعضكم دائماً.
    - ★ نعمل معاً لتحقق الأهداف المشتركة.

★ نقدر العمل الجيد للآخرين.

★ نستقطب وننمي أعلى معايير الأداء والمهنية.

★ نبني احترام الذات والاعتزاز بالنفس فيما بيننا.

★ نسعى من أجل التحسين دائماً.

★ نقيس أداءنا مقارنة بالأفضل.

★ نستقطب ونقدم أفكاراً للتحسين.

★ نبحث عن العقبات التي تقف في الطريق، ومن ثم نتخلص منها[34].

ولدى شركة نورث ويست ثمان قيم جوهرية أو معايير ضرورية موظفوها ملتزمون بالتمسك بها وتفعيلها هي :

١ ـ السلامة تأتي أولاً في جميع الخدمات التي نقدمها لعملائنا.

٢ ـ النزاهة والأمانة في كل ما نقول ونفعل.

٣ ـ الجدارة بالثقة، نفي بوعودنا والتزاماتنا ونفعل كل ما نقول.

٤ ـ نحترم ذاتنا، والآخرين، وممتلكات الشركة، والممتلكات الشخصية.

٥ ـ نرعى بعضنا بعضا وعملاءنا والمجتمعات التي نخدمها.

٦ ـ نكرس الدهاء والإبداع لتحسين جودة خدماتنا وعملياتنا، والتنمية لزيادة الإنتاجية والإيرادات ومراقبة التكاليف.

٧ ـ الالتزام بالربحية لضمان الاستقرار المالي والوظيفي.

٨ ـ الحماس والأخوة الحميمة في مساهمتنا لتحقيق نجاح كل منا.

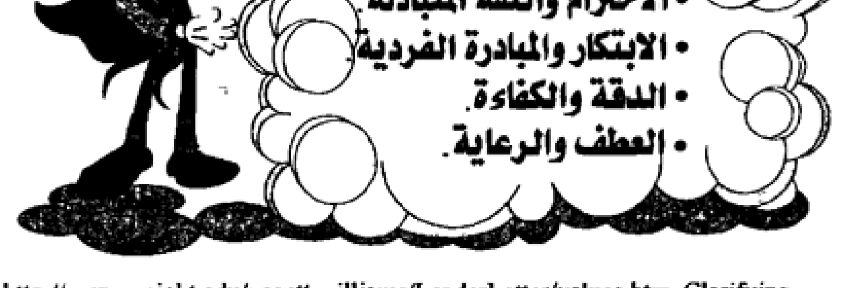
---

34 http://ir.nwa.com/phoenix.zhtml

## القيم الجوهرية لشركة طيران (دلتا ايرلاينز):

http://highered.mcgraw hill com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/ fill_in_the_blanks html Strategic Management: Concepts and Cases. 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

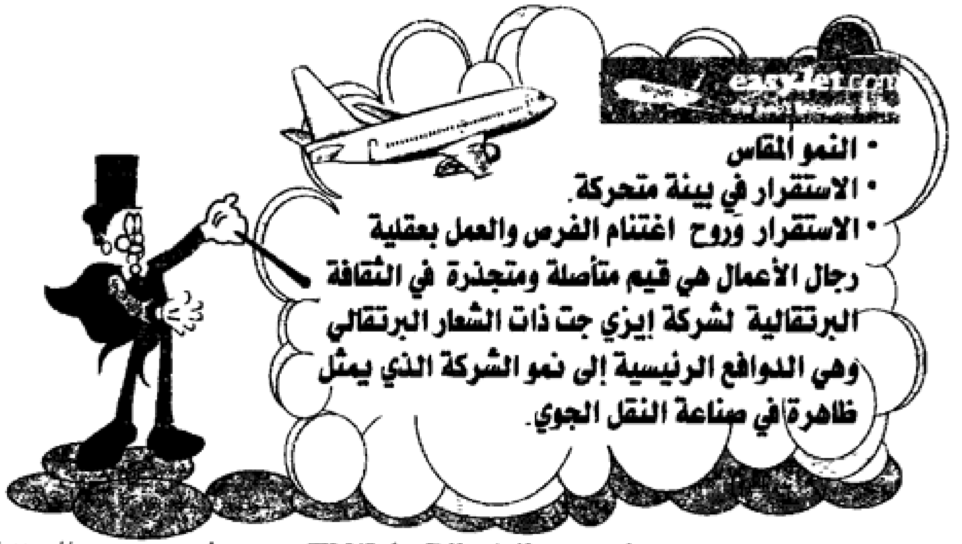
## القيم الجوهرية للخطوط الجوية الأمريكية:




http://www.wright.edu/~scott.williams/LeaderLetter/values.htm, Clarifying and Applying Personal Values: Priorities and Integrity

## القيم الجوهرية لشركة ايزي جيت:

### القيم الجوهرية لشركة إيزى جت




http://www.easyjet.com/EN/Jobs/Pilot/pilotrecruitment_ourkeyvalu es.html

## الثقافة التنظيمية والقيم الجوهرية:

تفضل شركة ايزي جت easy Jet الثقافة التنظيمية غير الرسمية والتي تتمثل فيما يلي:

- الهيكل الإداري المنبسط جداً والذي يتخلص من المستويات التنظيمية غير الضرورية.
- تشجيع الموظفين في المكاتب على ارتداء اللبس العادي غير الرسمي.
- ربطة العنق محظورة إلا على الطيارين.

كما أن العمل عن بعد Remote working hot desking هو من خصائص شركة ايزي جت easyJet.

## القيم الجوهرية لشركة جت بلو: Core Values

**وتتجسد القيم الجوهرية لشركة جت بلو فيما يلي:**

- **السلامة:** Safety
- **الرعاية:** Caring
- **الكرامة:** Integrity
- **المرح:** Fun
- **الحماس والعاطفة**[35] Passion

## القيم الجوهرية المشتركة للخطوط الجوية السنغافورية:

**القيم الجوهرية المشتركة للخطوط الجوية السنغافورية**

http://www.trainersdirect.com/resources/articles/BusinessManagement/HowDoesSingaporeAirlines FlySoHigh.htm, Ron Kaufman. How Does Singapore Airlines Fly So High?

35 http://www.galtglobalreview.com/business/profitable_airlines_say.html, Profitable Airlines Say…Business by Peter Meingast, April 22, 2003.

## القيم الجوهرية للخطوط الجوية البريطانية:

القيم الجوهرية للخطوط الجوية البريطانية
BRITISH AIRWAYS

http://www.britishairways.com/cms/masterEN/content/company_infor mation/ community_and_environmental/social_and_ environmental _ report_2004.pdf

## القيم الجوهرية للخطوط الجوية السويسرية الدولية: Core Values

- **القيم الجوهرية المشتركة للخطوط الجوية السويسرية الدولية:**

**تستند خدمات الخطوط الجوية السويسرية الدوليةSWISS على القيم السويسرية التقليدية السائدة ألا وهي[36]:**

- **الجودة** Quality
- **الاعتمادية** Reliability
- **الضيافة** Hospitality

**ونقتدي بالالتزام السويسري التقليدي بتقديم خدمة من الدرجة الأولى على متن الطائرة وفي الأرض.**

36 http://www.swiss.com/web/EN/about_swiss/Pages/about_swiss.aspx
http://news.cheapflights.co.uk/flights/2007/07/european-award-.html

**القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية:**

تشرفت خلال عملي مساعدا لمدير عام التدريب والتنمية للتخطيط والتطوير والمساندة بإعداد وتنفيذ ورشة عمل حضرها نخبة من التنفيذيين في الخطوط الجوية العربية السعودية لاستيضاح وصياغة القيم الجوهرية المشتركة للمؤسسة.على إثر الخلوة التنفيذية التي عقدت في فندق الهدا شيراتون بالطائف والتي تمت في عام ١٩٩٥م برعاية معالي مدير عام الخطوط الجوية العربية السعودية ومشاركة معظم مساعديه من كبار التنفيذيين وبعض الخبراء والمتخصصين، وذلك لصياغة رسالة المؤسسة وكان لي أيضا شرف المشاركة في تلك الخلوة التنفيذية، وفي صياغة رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية والتي تمثلت في البيان التالي:

"أن تكون ناقلاً جوياً، عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه".

وفي سبيل اختيار أفضل السبل لاستيضاح القيم الجوهرية للمؤسسة لاستخدامه في تلك الندوة التنفيذية فقد انطلقت من منطلقين رئيسيين للعمل على محورين هامين هما:

- استيضاح القيم الفعلية السائدة في المؤسسة والمشكلة لمناخها التنظيمي، وقد ساعدني على تحقيق ذلك توافر نتائج استطلاعات آراء الموظفين عن المناخ التنظيمي والتي أجرتها الإدارة العامة للتدريب والتنمية بالمؤسسة عدة مرات.

• انتهاج أسلوب تحليل القوى المؤثرة إيجاباً وسلباً على تحقيق الرسالة. (Force – Field Analysis). وذلك لتحليل القيم الجوهرية المشتركة المستخلصة من تحليل نتائج استطلاع آراء الموظفين عن المناخ التنظيمي بالمؤسسة، من حيث تحديد ما يمثل منها قوى دافعة ( Driving Forces) نحو تحقيق رسالة المؤسسة آنفة الذكر.

وكذا تحديد القوى المناوئة أو المعوقة (Restraining Forces) لتحقيقها. وذلك بهدف الحفاظ على تعزيز القيم الجوهرية المشتركة الإيجابية الدافعة إلى تحقيق الرسالة. والتخلص من القيم الجوهرية المشتركة السلبية المعوقة لتحقيقها.

وبتطبيق نموذج تحليل القوى المؤثرة على كل عنصر من العناصر الأربعة الرئيسية للرسالة، تمكن الفريق التنفيذي المختار من اختيار أقوى القيم الجوهرية الإيجابية الدافعة المشتركة تعزيزا ودفعاً نحو تحقيق رسالة المؤسسة وتمثلت تلك القيم الجوهرية فيما يلي[٣٧]:

١ - التفوق والريادة.

٢ - العميل محور الاهتمام.

٣ - حرص المالك.

٤ - السلامة.

٥ - الوضوح وصدق التعامل.

٦ - رعاية وتمكين الموظف.

٣٧- بطاقة رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية والقيم الجوهرية لموظفي الخطوط الجوية العربية السعودية ومنظومة الجودة بالخطوط الجوية العربية السعودية.

## القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية

**رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية**
**أن تكون ناقلاً جوياً عالمي المستوى ، سعودي السمات ، فائق العناية بعملائه ، حريصاً على رعاية موظفيه**

TO BE A WORLD CLASS AIRLINES WITH A DISTINCTIVE CHARACTER THAT IS CUSTOMER – DRIVEN AND A CARING EMPLOYER

المصدر : حاتم بن صلاح ابو الجدائل. المادة العلمية لورشة عمل إعداد القيم الجوهرية للخطوط الجوية العربية السعودية (حدة الخطوط الجوية العربية السعودية. الادارة العامة للتدريب والتنمية)

**سبقت الإشارة إلى المراحل الفرعية الثلاث لصياغة الإستراتيجية وهي:**

**(١) مرحلة المدخلات.**

**(٢) ومرحلة التوفيق.**

**(٣) ومرحلة القرار (الخيار الإستراتيجي).**

**والتي قدمتها ضمن الإطار الفكري الشامل لصياغة الإستراتيجيات.**

**وفي المباحث التالية سألقي مزيداً من الأضواء على هذه المراحل الفرعية الثلاث.**

## المبحث الثاني: الفرص والتهديدات الخارجية

### أولاً: المرحلة الفرعية الأولى: مرحلة المدخلات

في سبيل التوصل إلى الاختيار الإستراتيجي المناسب، لابد من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف ونقاط القوة، ومن ثم التوفيق بينها وتسخيرها لتنفيذ الإستراتيجية.

**الفرص والتهديدات الخارجية**

**تحليل البيئة الداخلية والاختيار الإستراتيجي**

**SWOT and Strategic Choice**

Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. Chapter 1: The Strategic Management Process, Multimedia Slides by Milton M. Pressley. Univ. of New Orleans Houghton Mifflin Company, 1998

**المفهوم الأساسي:** Basic Concept

تملي تطورات المتغيرات الداخلية والخارجية ضرورة تغيير إستراتيجية الشركة، وذلك لأنه وبمرور الوقت تنشأ ظروف تجعل عملية صياغة الإستراتيجية عملية مستمرة وليس حدثاً يحدث مرة واحدة وينتهي.

**ما هي خصائص الفرص والتهديدات؟** Opportunities and Threats

تعتبر الفرص والتهديدات خارجية External بالنسبة للشركة، بمعنى أنها تنشأ في البيئة الخارجية المحيطة بها سواءً كانت محلية أو عالمية.

كما تعتبر وبدرجة كبيرة خارج نطاق سيطرة وتحكم منظمة واحدة.

وهي تشمل تحليل اتجاهات مثل[٣٨]:

- الاتجاهات الاقتصادية.
- الاتجاهات الاجتماعية.
- الاتجاهات الثقافية.
- الاتجاهات الديموغرافية/ والبيئية.
- الاتجاهات السياسية والقانونية والحكومية.
- الاتجاهات التقنية.
- اتجاهات المنافسين.

38 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition. Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

- المسح البيئي الاقتصادي Economic Environmental Scanning (Industry Analysis)) هو أداة تحليل الفرص والتهديدات القائمة في مجال الصناعة. والمسح البيئي يطلق على عملية البحث عن المعلومات عن متغيرات واتجاهات البيئة الخارجية، وجمعها وتحليلها

**ما المقصود بتحليل سوات؟ SWOT Analysis**

إن تحليل سوات كما سبقت الإشارة هو أداة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، وهو يساعد المنظمة على إيجاد التوافق اللازم بين المنظمة وبيئتها الخارجية وهي مهمة ليست بالسهلة لأنها تنطوي على حد ذي شقين:

- تحقيق التوافق من الخارج إلى الداخل (Outside – In) وذلك من خلال إستراتجية تحكمها متغيرات السوق (Market – Driven Strategy) .
- وتحقيق التوافق من الداخل إلى الخارج (Inside – Out) وذلك من خلال إستراتيجية تحكمها موارد المنظمة (Resource - Driven Strategy).

ويمكن أيضاً إجراء تحليل سوات عن المنافسين لتكوين رؤية واضحة عن نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم الداخلية والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها بيئاتهم الخارجية وذلك ليتسنى للمنظمة وضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسين.

ويجب على المخططين وصانعي القرارات ابتداءً أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الأهداف الموضوعة قابلة للتحقيق في ضوء تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أم لا. فإن كانت غير قابلة للتحقيق فينبغي إعادة النظر فيها.

كما ينبغي عليهم أن يسألوا أنفسهم الأسئلة التالية[٣٩]:

- كيف يمكننا استخدام كل نقطة من نقاط القوة؟
- كيف يمكننا التخلص من كل نقطة من نقاط الضعف؟
- كيف يمكننا اغتنام كل فرصة من الفرص المتاحة؟
- كيف يمكننا أن نحمي المنظمة من كل تهديد من التهديدات؟
- كيف يمكن التوفيق والمواءمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية؟

والجدول التالي يقدم أمثلة على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة:

| تحديد الفرص والتهديدات | |
|---|---|
| **الفرص:** | **التهديدات:** |
| • تطوير أسواق جديدة مثال: الصين – الشبكة العنكبوتية – الإنترنت – | • منافس جديد في أسواقك. |
| • الاندماجات، الاتفاقيات المشتركة، التحالفات الإستراتيجية | • حرب الأسعار. |
| • التحول إلى قطاعات جذابة من السوق | • لدى منافسيك منتجات/ خدمات بديلة جديدة إبداعية. |
| • سوق عالمية جديدة. | • قيود نظامية/ قانونية جديدة. |
| • التحرر من بعض القيود القانونية. | • مزيد من العوائق للتجارة. |
| • إزالة عوائق التجارة الدولية. | • احتمال فرض ضرائب على منتجاتك/ خدماتك. |
| • قيادة منافس ضعيف للسوق. | |

39 WIKIPEDIA.

## تحليل الموقف في شركة ساوث ويست ايرلاينز

- الفرص الخارجية[40]:

- استفادت شركة ساوث ويست من انخفاض سعر الوقود بنسبة (٢٤.٢٪) في عام ١٩٩٨م في تحقيق تحسين كبير في أدائها المالي. حيث قامت بتخزين كميات كبيرة من الوقود يمثل معظم احتياجات المحركات النفاثة من الوقود في الربع الأول من عام ١٩٩٩م. الأمر الذي حقق وفراً كبيراً مقارنة بعام ١٩٩٨م.

- ارتفاع الطلب على السفر:

- فقد صرحت وزارة المواصلات الأمريكية أن كل الناقلات الجوية الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية حققت أرباحاً تشغيلية في الربع الثالث من عام ١٩٩٨م فيما عدا شركة نورث ويست.
- إن زيادة الطلب على السفر مع انخفاض سعر النفط كانت تمثل ظروفاً محابية لصناعة النقل الجوي لتواصل نموها غير العادي.
- عزت شركة يونايتد ايرلاينز انخفاض إيراداتها في الربع الرابع من عام ١٩٩٩م إلى ضعف الطلب على السفر إلى آسيا، وبطء النمو في سوق صناعة النقل الجوي.
- أما كونتينينتال ايرلاينز أكبر خامس شركة طيران في الولايات المتحدة الأمريكية فقد انخفضت إيراداتها الربع سنوية بنسبة (٩.٦٪) مع ارتفاع في حركة المسافرين قابله انخفاض في معدل تعرفة التذاكر التي دفعها المسافرون. بينما سجلت ساوث ويست ارتفاعاً بنسبة (٣٦٪) في إيرادات الربع الرابع من ذات العام.

---

40 Bret Coughlin . Chelte Strategic Planning Southwest Airlines (LUV) 2/7/99.

- التهديدات الخارجية[41]:

- إن شركة ساوث ويست ايرلاينز غير قادرة على التنبؤ بالتكاليف المستقبلية للوقود. إن العقود النمطية للوقود في صناعة النقل الجوي لا توفر حماية ملموسة ضد الارتفاع في أسعار الوقود، أو لضمان توفر الموردين.

- لقد مارست وزارة المواصلات الأمريكية قدراً كبيراً من التشريع المقيد لشركات نقل الركاب، وقد تلغي وزارة المواصلات الأمريكية تصاريح الخدمة للشركات التي تخفق في الالتزام بقوانين منظمة الطيران الفيدرالية فيما يتعلق بصيانة الطائرات والعمليات بما في ذلك المعدات والمرافق الأرضية والترحيل الجوي والاتصالات وتدريب الطيارين وطاقم الخدمة الجوية والأمور المتعلقة بالسلامة والضجيج البيئي في المطارات وقرار التخلص من الطائرات الأكثر إزعاجاً بنهاية عام ١٩٩٩م والصادر في عام ١٩٩٠م.

- تأثير زيادة الضرائب المفروضة على التذاكر في عام ١٩٩٨م على الأداء المالي.

- تتسم صناعة النقل الجوي باحتدام المنافسة فيما يتعلق بالتعرفة، مزايا المسافرين كثيري السفر، وخطوط السير والخدمة، كما أن بعض شركات الطيران التي تنافس ساوث ويست ايرلاينز تتمتع بموارد مالية أكبر وأسطول أضخم وتقدير أوسع نطاقاً.

- بادر أو لا يزال يدرس العديد من كبار المنافسين بتقديم خدمات سفر جوي منخفضة التكاليف، قصيرة المدى، في أسواق تخدمها شركة ساوث ويست ايرلاينز وتمثل تهديداً مباشراً لموقع ومكانة ساوث ويست ايرلاينز في السوق.

41 Ibid.

- تتصف معدلات الأرباح في أسواق صناعة النقل الجوي بالحساسية المفرطة للتغييرات في التكاليف التشغيلية والتكاليف الرأسمالية وأسعار التذاكر المنافسة.
- تخضع شركة ساوث ويست ايرلاينز لتأثير منافسة متفاوتة الدرجات من وسائل المواصلات البرية في أسواقها الخاصة بالرحلات قصيرة المدى، وبالذات من قبل السيارات الخاصة. وفي هذا الصدد يعتبر تكرار الرحلات ومدى ملائمة جدول الرحلات والمرافق والسلامة وخدمة العملاء عوامل هامة في كسب هذا النوع من المنافسة.
- تمكنت شركة كونتيننتال ايرلاينز من تحقيق تحول في مسارها، حيث حققت تحسناً في أدائها، وبالتالي فإن بإمكانها أن تنافس شركة ساوث ويست ايرلاينز، وبمعنى آخر فإنه لا يوجد معوقات قوية لدخولها المنافسة.
- لدى شركة يونايتد ايرلاينز والتي تعتبر أكبر شركة طيران في العالم تواجد عالمي، وهي تتبنى نمط التشغيل المعتمد على نقاط التجميع والتوزيع (HUB & Spoke System) كما أوجدت شركة يونايتد عمليات تشغيل رحلات متتابعة للمنافسة على صعيد الرحلات منخفضة التكاليف، والتي تقل مسافتها عن (٧٥٠) ميلاً، ولدى شركة يونايتد ايرلاينز علاقات وثيقة مع العديد من شركات الطيران، وقد خفضت من التكاليف المتعلقة بوكالات السفر، فضلاً عن التخفيض الذي سينتج عن من التذاكر الإلكترونية والتوزيع الإلكتروني.
- تعتبر شركة دلتا ايرلاينز هي أكبر شركة طيران تقدم خدمات نقل الركاب والشحن والبريد معاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي أيضاً تتبنى نظام التجميع والتوزيع في تشغيل رحلاتها وتتمتع بتواجد عالمي.

والجداول التالية تقدم مثالاً عملياً على تحليل الفرص والتهديدات الخارجية في عدد من شركات الطيران.

| تحليل الموقف في شركة الخطوط الجوية البريطانية | |
|---|---|
| **التهديدات: Threats**<br>• ضعف الاقتصاد.<br>• وباء سارز.<br>• تطورات الشرق الأوسط.<br>• المنافسة على السعر مع الناقلات الجوية الأخرى في أوروبا. | **الفرص: Opportunities**<br>• الأجواء المفتوحة.بين الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.<br>• النمو المتوقع في سوق صناعة النقل الجوي في أوروبا. |
| Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman, 2002 | |

| تحليل الموقف في شركة دلتا ايرلاينز | |
|---|---|
| **التهديدات: Threats**<br>• شركات الطيران منخفضة التعرفة/ التكاليف.<br>• عدم زيادة الطلب على السفر جواً. | **الفرص: Opportunities**<br>• مشروع تطوير بوابات مطار بوسطن.<br>• المزيد من الرحلات والتغطية الدولية في الشبكة. |
| Global Airlines Industry - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman. | |

| تحليل الموقف في الخطوط الجوية السنغافورية | |
|---|---|
| الفرص: Opportunities | التهديدات: Threats |
| • العمل مع الشركاء.<br>• زيادة الطلب.<br>• نضال المنافسين من أجل البقاء. | • ضعف الاقتصاد العالمي.<br>• عودة وباء سارز مرة أخرى.<br>• زيادة تكاليف الوقود.<br>• الإرهاب. |
| Global Airlines Industry - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman. | |

والشكل التوضيحي التالي يجيب على التساؤل عن سبب تحديد الفرص والتهديدات الكامنة في البيئة الخارجية:

**لماذا يتم تحديد الفرص والتهديدات ؟**

Opportunities & Threats

**المظلة الأساسية للإدارة الإستراتيجية**

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

## المبحث الثالث: نقاط القوة والضعف الداخلية

### نقاط القوة والضعف

تحليل البيئة الداخلية والاختيار الإستراتيجي

**SWOT and Strategic Choice**

Charles W L Hill and Gareth R Jones. Chapter I The Strategic Management Process, Multimedia Slides by Milton M. Pressley Univ. of New Orleans Houghton Mifflin Company 1998

**ما هي خصائص نقاط القوة والضعف الداخلية؟** Strengths & Weaknesses

**تتسم نقاط القوة والضعف الداخلية بالخصائص التالية:**

- **تعتبر نقاط القوة ونقاط الضعف داخلية** Internal **بالنسبة للشركة/ المنظمة.**
- **وهي نشاطات تحت سيطرة وتحكم الشركة تؤدى إما بمستوى متميز أو ضعيف.**
- **عادة ما تكون هذه النشاطات في المجالات الوظيفية التالية[42]:**
  - **الإدارة.**

42 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1.BUS 411Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter I, The Nature of Strategic Management. O.P.cit.

- التسويق.
- المالية والمحاسبة.
- الإنتاج والعمليات.
- الأبحاث والتخطيط.
- أنظمة الحاسوب/ أنظمة المعلومات الآلية.

والجدول التالي يشتمل على أمثلة للعوامل التي قد تتضمنها مصفوفة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

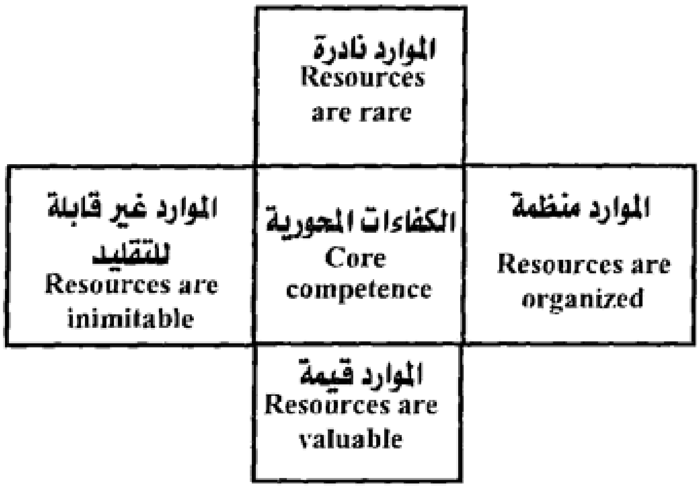
| أمثلة للعوامل التي قد يشتمل عليها جدول تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف | |
|---|---|
| نقاط القوة: | نقاط الضعف: |
| • خبرة تسويقية متخصصة.<br>• سهولة الحصول على الموارد الطبيعية حصرياً دون منافسيك.<br>• براءات الاختراع.<br>• منتجات وخدمات جديدة وإبداعية.<br>• موقع الشركة.<br>• ميزة التكلفة.<br>• عمليات وإجراءات الجودة.<br>• علامة تجارية/ سمعة قوية. | • عدم توفر الخبرة التسويقية التخصصية.<br>• عدم تميز أو تمايز منتجاتك وخدماتك مقارنة بتلك الخاصة بمنافسيك.<br>• موقع الشركة.<br>• لدى المنافسين قدرة أفضل للوصول إلى منافذ التوزيع.<br>• رداءة جودة المنتجات/ الخدمات.<br>• سوء سمعة الشركة. |

تجدر الإشارة إلى أن الموارد والكفاءات المحورية للشركة تشكل مصدراً أساسياً لنقاط قوة ونقاط ضعف الشركة.

والشكل التوضيحي التالي يُبرز خصائص الموارد والكفاءات المحورية:

**الموارد والكفاءات المحورية**

**Resources And Core Competence**




http://cob bloomu.edu/ramin/batmgt5ppt/chap004 ppt, Bateman Snell Management, Competing in the New Era, 5thEditio

**ما هي خصائص الكفاءات المحورية؟**

**أربع خصائص للكفاءات المحورية - (موارد/ قدرات):**

هناك أربع خصائص أساسية للكفاءات المحورية وهي على النحو التالي:

- قيمة:

- تمكن المنظمة من تحييد التهديدات واستغلال الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.

- نادرة:
  - تمتلكها القلة من الشركات أو المنظمات إذا حازها أي من المنافسين الحاليين أو المستقبليين.
- تقليدها مكلف:
  - سعي المنافسين إلى تقليدها يكلفها تكلفة عليها.
- يتم تنظيمها لاستغلالها:
  - يتم دعمها ومساندتها بتوفير الهيكل التنظيمي المناسب وكذلك أساليب الرقابة والتحفيز المناسبة"[43].

والشكل التوضيحي التالي يُبين كيفية استغلال الشركة/ المنظمة لكفاءاتها المحورية:

**كيف يتم استغلال الكفاءات المحورية ؟**

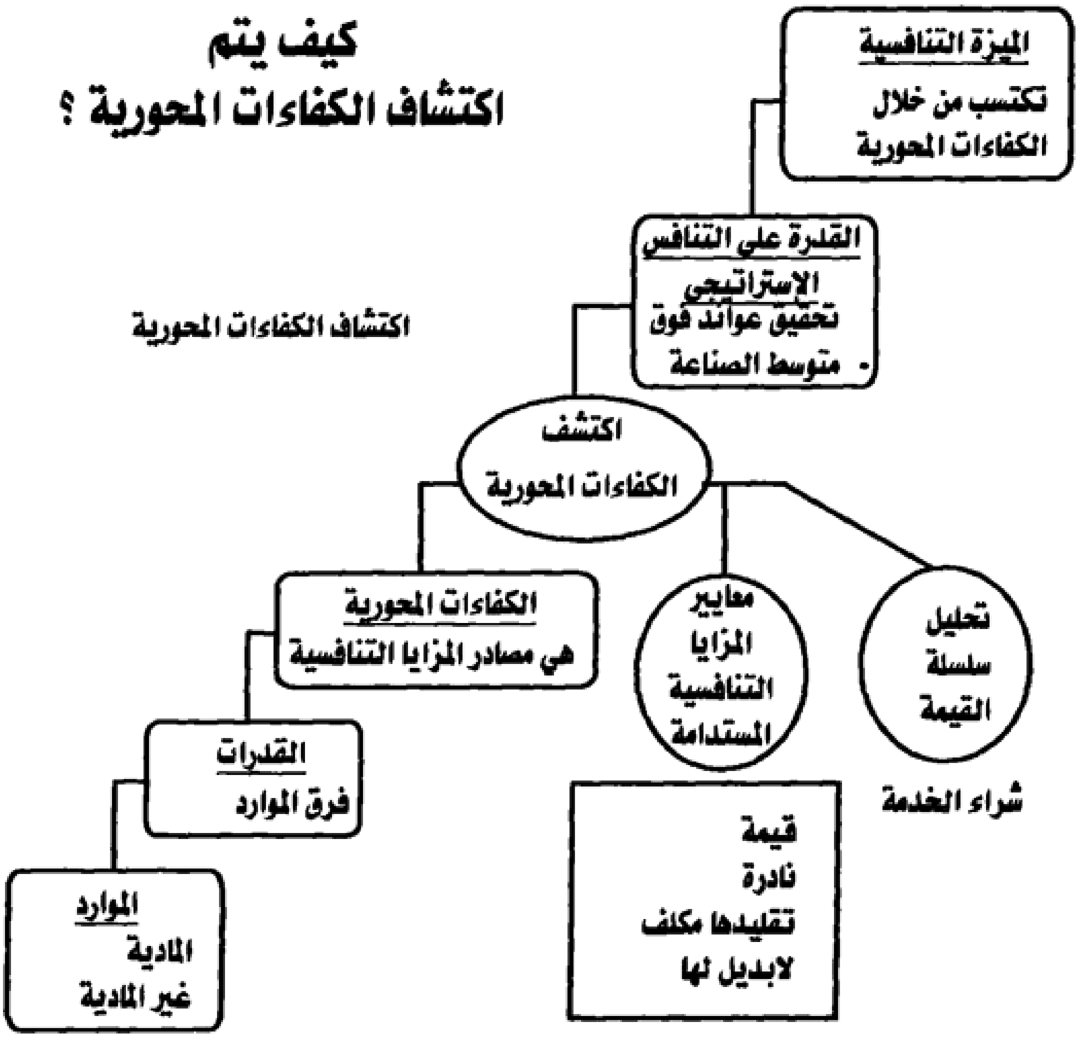
**الكفاءات المحورية** Core Competencies
**هي الأساس الذي تستند إليه الشركة في تحقيق:**

http://www.css.nccu.edu.tw/mepa/mepa_course/2006/2/kao/070227_1. PPT Strategic Management & Strategic Competitiveness, Chapter One, 2006 by Nelson, a division of Thomson Canada Limited.

---

43 http://www.css.nccu.edu.tw/mepa/mepa_course/2006/2/kao/070227_1.PPT Strategic Management & Strategic Competitiveness. Chapter One, 2006 by Nelson, a division of Thomson Canada Limited.

كما يُبين الشكل التوضيحي التالي كيفية اكتشاف وبناء الكفاءات المحورية للشركة:




HITT, IRELAND, AND HOSKISSON. STRATEGIC MANAGEMENT, 6TH EDITION CHAPTER 3, The Internal Environment: Resources, Capabilities, and Core Competencies. POWERPOINT SLIDES PREPARED BY: R.DENNIS MIDDLEMIST, CLORADO STATE UNIVERSITY, 2004, SOUTHWESTRN

## مصفوفة سوات:

وفيما يلي شرح موجز لخطوات إعداد مصفوفة "سوات":

### مصفوفة سوات
### SWOT Matrix

**إعداد مصفوفة (ق - ض - ف - ت)**

- حدد نقاط القوة الداخلية الرئيسة للشركة · Strengths
- حدد نقاط الضعف الداخلية الرئيسة للشركة · Weaknesses
- حدد التهديدات الخارجية الرئيسة المحدقة بالشركة · Threats
- حدد الفرص الخارجية الرئيسة السانحة للشركة · Opportunities

http://perleybrook.umfk.maine edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2.ppt #363.1,BUS 411 Fred David, Strategic Management· Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

وفيما يلي مثال توضيحي على تطبيق مصفوفة (سوات) على إحدى الشركات. والجدول التالي يقدم مثالاً عملياً على مصفوفة سوات:

| نقاط الضعف: Weaknesses | نقاط القوة: Strengths |
| --- | --- |
| ١ ـ الإفراط في الاعتماد على اقتراض موارد نقدية غير كافية.<br>٢ ـ مجلس الإدارة محدود الأعضاء جداً.<br>٣ ـ الافتقار إلى الوعي الكافي بين العملاء المتوقعين.<br>٤ ـ الحاجة إلى الانتقال إلى موقع ومرافق أكبر.<br>٥ ـ الافتقار إلى الخبرة والمعرفة التخصصية القوية في مجالي التسويق والمبيعات.<br>٦ ـ الإفراط في الاعتماد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين.<br>٧ ـ التقنية الحديثة الناشئة قد تحرك السوق نحو توجهات أخرى. | ١ ـ مجال الأبحاث والتطوير أصبح متكاملاً تقريباً.<br>٢ ـ توفر القاعدة لفريق إداري قوي.<br>٣ ـ كسب أوائل طلائع/ كبار العملاء الرئيسيين.<br>٤ ـ بإمكان المنتج الأولي أن ينشأ ويتطور إلى طيف واسع من العروض.<br>٥ ـ تقع الشركة قريباً من مركز رئيس للتفوق.<br>٦ ـ إدارة وموظفون يتمتعون بقدرة عالية جداً من التركيز على المهام العملية.<br>٧ ـ نشاط تجاري يتصف بالشمول وحسن الإدارة وفعاليتها. |
| **الفرص: Opportunities** | **التهديدات: Threats** |
| ١ ـ يعد قطاع السوق بنمو سريع.<br>٢ ـ تعد أسواق التصدير بفرص عظيمة.<br>٣ ـ تسعى قنوات التوزيع إلى منتجات جديدة.<br>٤ ـ وجود مجال ونطاق جيد للتنويع من خلال دخول قطاعات سوقية مترابطة. | ١ ـ قد يدخل لاعب رئيس يركز على قطاع سوقي معين.<br>٢ ـ التقنية الحديثة قد تؤدي إلى بطء النمو الاقتصادي للمنتجات أو جعلها متقادمة.<br>٣ ـ قد يؤدي بطء النمو الاقتصادي إلى تقليص الطلب على المنتجات.<br>٤ ـ قد تزيد قيمة اليورو أو الين ضد الدولار الأمريكي.<br>٥ ـ قد يصبح السوق أكثر تحسساً للسعر.<br>٦ ـ قد يجتذب نمو قطاع السوق المستثمرين الرئيسيين. |

http://perleybrook.umfk.maine edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1and2 ppt#363.1,BUS 411 Fred David, Strategic Management· Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1. The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

وفيما يلي أمثلة توضيحية لتطبيق مصفوفة سوات على عدد من شركات الطيران المعروفة في أمريكا وأوروبا وآسيا.

**تطبيق مصفوفة (سوات) على شركة ساوث ويست ايرلاينز**

| الفرص والتهديدات الخارجية لشركة ساوث ويست ايرلاينز | |
|---|---|
| الفرص: **Opportunities** | التهديدات: **Threats** |
| • أول شركة طيران أوجدت موقعاً لها على شبكة الإنترنت.<br>• تخدم (٥٨) مدينة فقط، ولكنها تتطلع إلى التوسع لخدمة مدن أخرى.<br>• شركة الطيران منخفضة التكاليف الوحيدة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي لديها مقاعد متاحة مسبقاً للحجز.<br>• نسبة من قام بالحجز عن طريق موقع الشركة على شبكة الإنترنت هي (١٣،٦٪). وهي نسبة أعلى من نسبة شركة أميريكان ايرلاينز.<br>• أفضل موقع على شبكة الإنترنت بين مواقع السفر على الشبكة وفقاً لاستطلاع رضاء العملاء. | • شركة طيران جت بلو JetBlue<br>• التوتر العالمي في أعقاب أحداث الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١م.<br>• كشف المنافسون أسرار إستراتيجية شركة ساوث ويست ايرلاينز.<br>• نظام الضرائب الجديد.<br>• اعتبارات أمنية جديدة<br>• تكاليف تأمين الطيران.<br>• الهجمات الإرهابية.<br>• الانخفاض الحاد في أعداد المسافرين جواً. |
| www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004. | |

| نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية في شركة ساوث ويست ايرلاينز | |
|---|---|
| **نقاط القوة: Strengths** | **نقاط الضعف: Weaknesses** |
| • أفضل ناقل جوي منخفض التكاليف.<br>• حائزة على جائزة الأداء المتفوق السنوية المعروفة باسم التاج الثلاثي Triple Crown.<br>• تقتنص الفرص الإستراتيجية السانحة حال ظهورها وبسرعة فائقة.<br>• تمتع الموظفين بروح الفريق الواحد يأتي أولا وليس العملاء.<br>• جعلت ٢٠ ٪ من الرحلات بتوقف واحد.<br>• على الرغم من أنها تخضع للنقابات فإنها تظل تتفاوض على ساعات عمل مرنة.<br>• يتم التسويق عبر موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت، و(٥٠ ٪) من الإيرادات تتحقق عبر المبيعات بواسطة الشبكة. | • تكتيكات نمو متحفظة.<br>• خفض التكاليف في مجالات خدمة العملاء.<br>• ليست مشتركة في خدمات حجز مركزية.<br>• تستخدم الشركات الأخرى نفس الإستراتيجيات الإدارية الخاصة بشركة ساوث ويست.<br>• تقدم خدماتها في ٥٨ مدينة فقط. |
| www.southwest.com,Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin., Southwest Airlines Co, -2004. | |

| تحليل الموقف في شركة الخطوط الجوية البريطانية | |
|---|---|
| **نقاط القوة:** Strengths<br>• اسم تجاري قوي.<br>• سمعة جيدة.<br>• تقليص صافي المديونية. | **نقاط الضعف:** Weaknesses<br>• تخفيض عدد طائرات البوينغ.<br>• تخفيض عدد خطوط السير.<br>• تخفيض الخدمة وعدد الرحلات.<br>• زيادة تكاليف التأمين.<br>• زيادة تكاليف الخدمات الأمنية.<br>• انكماش طلب المسافرين.<br>• تقليص عدد الرحلات إلى الولايات المتحدة والشرق الأوسط. |
| Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman, 2002. | |

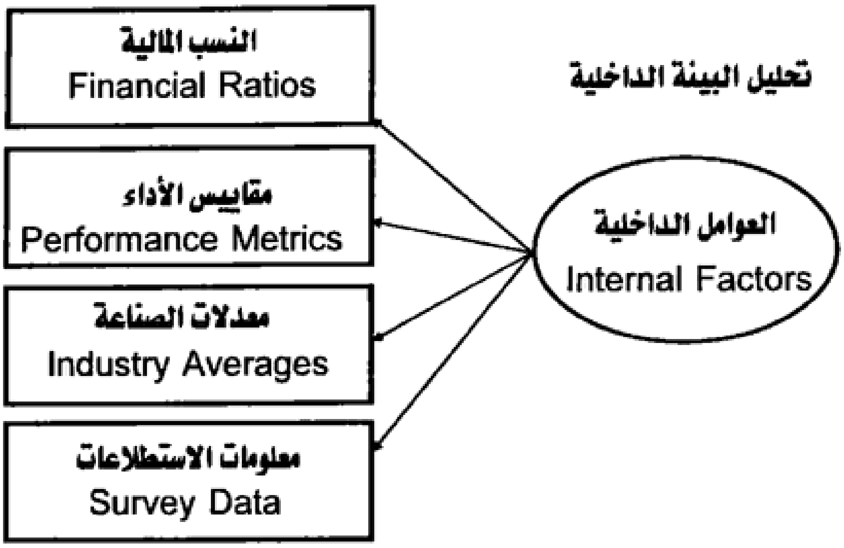
| تحليل الموقف في شركة دلتا ايرلاينز | |
|---|---|
| **نقاط القوة:** Strengths<br>• شبكة محورية متمركزة بشكل جيد.<br>• شراكات وتحالفات جيدة.<br>• علاقات جيدة مع الموظفين.<br>• إبداع تقني. | **نقاط الضعف:** Weaknesses<br>• تخفيض التعرفة نتيجة لمواجهة المنافسة العالية.<br>• انخفاض الطلب على السفر الجوي نتيجة لأحداث ١١ سبتمبر.<br>• ارتفاع التكلفة. |
| Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman, 2002. | |

| تحليل الموقف في الخطوط الجوية السنغافورية | |
|---|---|
| نقاط القوة: Strengths | نقاط الضعف: Weaknesses |
| • انخفاض المديونية (نسبة الديون إلى هي أقل من ٠.١ إلى قيمة السندات المالية.<br>• تشجيع وتحفيزا لموظفين.<br>• تبني برنامج مشاركة الموظفين في الأرباح.<br>• أسطول طائرات شاب متوسط عمره (٥) سنوات.<br>• خدمة جوية ممتازة. ومن الأمثلة على ذلك تقديم مشروبات مجانية وسماعات. | • تعتمد على الرحلات طويلة المدى.<br>• تقع الشركة في منطقة انتشار وباء سارز. |
| Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways - Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines - Herman, 2002. | |

والشكل التوضيحي التالي يتضمن بعض أساليب تحليل البيئة الداخلية:

## نقاط القوة ونقاط الضعف ومؤشرات الأداء

## Strengths & Weaknesses




http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

**النسب الرئيسة:**

**مؤشرات أداء شركة ساوث ويست ايرلاينز**

- هامش الربح: (٧,٢٣ ٪).
- العائد على الأصول:(٤,٠١ ٪).
- العائد على صافي الاستثمار: (٨,٩٨ ٪).
- الإيرادات: (٧,٥٨) بليون دولار أمريكي
- إجمالي الربح: (٢,٤٩) بليون دولار أمريكي.
- التدفق النقدي التشغيلي: (٢,٢٣) بليون دولار أمريكي.

- رأس المال العامل: (١٤,٤١) بليون دولار أمريكي.
- الحالي: (٩٤١).
- نسبة المديونية إلى صافي الاستثمار: (٢٩٩).
- إجمالي المديونية: (٢) بليون دولار أمريكي[٤٤].

**أوجه القصور مصفوفة تحليل (ق ـ ض ـ ف ـ ت):**

**تتمثل أهم أوجه قصور هذه المصفوفة فيما يلي[٤٥]:**

- لا توضح كيف يمكن للشركة أن تحقق ميزة تنافسية. competitive advantage
- تقدم تقويماً للوضع الراهن يتصف بالثبات وعدم الديناميكية فيما يتعلق بتغير عامل الزمن وما يترتب عليه من متغيرات.
- قد يقود الشركة إلى الإفراط في التركيز على عامل واحد من العوامل الرئيسة في البيئتين الداخلية والخارجية.

**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:** STRATEGIC MANAGEMENT PRINCIPLES

يجب أن تؤسس إستراتيجية الشركة على قاعدة من نقاط قوة مواردها وعلى أساس ما تتقن عمله (كفاءاتها المحورية. وقدراتها التنافسية). فمن الخطورة بمكان أن تصاغ إستراتيجية يعتمد نجاحها على الموارد والقدرات التي تفتقر إليها الشركة[٤٦].

44 www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004.

45 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411.Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P.cit,

46 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/ fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama.

ولكي تكون الإستراتيجية ناجحة حقاً في تحقيق الكسب يجب أن[47]:

- تتوافق مع وضع الشركة.
- تبني ميزة تنافسية مستدامة للشركة.
- تحسن أداء الشركة.

## ثانياً: المرحلة الفرعية الثانية

### مرحلة التوفيق

تهدف مرحلة التوفيق إلى إيجاد علاقات توفيقية بين تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتسخير ذلك لصياغة إستراتيجية/ إستراتيجيات فعالة ووفقاً للمصفوفة التالية يمكن التوصل إلى أربعة أنواع من الإستراتيجيات التوفيقية.

| مصفوفة سوات SWOT Matrix | | |
|---|---|---|
| | نقاط القوة ـ ق Strengths – S<br>• حدد نقاط القوة | نقاط الضعف ـ ض Weaknesses – W<br>• حدد نقاط الضعف |
| الفرص ـ ف Opportunities – O<br>• حدد الفرص المتاحة | إستراتيجيات (ق ـ ف)<br>• استخدم نقاط القوة لاغتنام الفرص | إستراتيجيات (ض ـ ف)<br>• التغلب على نقاط الضعف من خلال اغتنام الفرص |
| التهديدات ـ ت Threats – T<br>• حدد التهديدات | إستراتيجيات (ق ـ ت)<br>• استخدم نقاط القوة لتفادي التهديدات | إستراتيجيات (ض ـ ت)<br>• تقليص نقاط الضعف وتفادي التهديدات |
| http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005 | | |

47 Ibid.

## مصفوفة تقويم العوامل الخارجية والعوامل الداخلية

وتبنى مصفوفة تقويم العوامل الخارجية والعوامل الداخلية على نتائج تحليل سوات SWOT Analysis، وذلك بتقويم وزن ودرجة أهمية كل عامل من العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وذلك على النحو التالي:

| تقويم العوامل الخارجية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | العوامل الخارجية الرئيسة | الوزن | التقويم | الدرجة الموزونة |
| | الفرص: | | | |
| ١ | • أول شركة طيران على شبكة الإنترنت. | ٠,٠٩ | ٣ | ٠,٢٧ |
| ٢ | • تخدم (٥٨) مدينة مع احتمالات التوسع. | ٠,١٥ | ٣ | ٠,٤٥ |
| ٣ | • شركة الطيران منخفضة التكاليف الوحيدة التي تتيح المقاعد مسبقاً. | ٠,٠٧ | ٢ | ٠,١٤ |
| ٤ | • الحجز عبر الإنترنت يزيد على شركة أمريكان ايرلاينز بنسبة (١٣,٦٪). | ٠,٠٩ | ٣ | ٠,٢٧ |
| ٥ | • حصل موقعها الالكتروني على المركز الأول في رضا العملاء بين جميع المواقع الالكترونية لشركات الطيران. | ٠,٠٨ | ٤ | ٠,٣٢ |

| تقويم العوامل الخارجية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | العوامل الخارجية الرئيسة | الوزن | التقويم | الدرجة الموزونة |
| | التهديدات: | | | |
| ١ | • جت بلو | ٠,٠٦ | ٢ | ٠,١٢ |
| ٢ | • التوتر العالمي في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر. | ٠,١٥ | ٣ | ٠,٤٥ |
| ٣ | • تقليد المنافسين لإستراتيجية ساوث ويست ايرلاينز | ٠,٠٥ | ٢ | ٠,١ |
| ٤ | • نظام الضرائب الجديد. | ٠,٠٥ | ٣ | ٠,١٥ |
| ٥ | • الاعتبارات الأمنية الجديدة. | ٠,٠٥ | ٢ | ٠,١ |
| ٦ | • التكاليف الجديدة لتأمين الطيران. | ٠,٠٤ | ٢ | ٠,٠٨ |
| ٧ | • الهجمات الإرهابية. | ٠,٠٨ | ٢ | ٠,١٦ |
| ٨ | • الإنخفاض الحاد في عدد المسافرين جواً. | ٠,٠٤ | ٣ | ٠,١٢ |

www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004

| تقويم العوامل الداخلية لشركة ساوث ويست ايرلاينز IFE | | | |
|---|---|---|---|
| العوامل الخارجية الرئيسة | الوزن | التقويم | الدرجة الموزونة |
| نقاط القوة الداخلية:<br>• أفضل شركة طيران منخفضة التكاليف.<br>• حصلت على جائزة التاج الثلاثي للأداء السنوي.<br>• تغتنم أي فرصة إستراتيجية فور ظهورها.<br>• العمل بروح الفريق الواحد يأتي أولاً وليس العملاء. | | | |

| تقويم العوامل الداخلية لشركة ساوث ويست ايرلاينز IFE | | | |
|---|---|---|---|
| العوامل الخارجية الرئيسة | الوزن | التقويم | الدرجة الموزونة |
| • جعلت (٢٠٪) من رحلاتها بتوقف واحد.<br>• على الرغم من أنها تخضع للنقابات فإنها تتفاوض حول ساعات عمل مرنة.<br>• تسوق خدماتها عبر موقعها على شبكة الإنترنت.<br>• ٥٠ ٪ من إيراداتها عبر مبيعاتها على شبكة الإنترنت. | | | |
| نقاط الضعف الداخلية:<br>• أساليب نمو تحفظية.<br>• خفض التكاليف في مجالات متعلقة بخدمة العملاء.<br>• ليست مشتركة في خدمات حجز مركزية.<br>• تطبق شركات الطيران الأخرى ذات الإستراتيجيات الإدارية بعد أن اطلعت عليها لدى شركة ساوث ويست ايرلاينز.<br>• تخدم (٥٨) مدينة فقط. | | | |
| www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004 | | | |

والجدول التالي يوضح كيفية التوفيق بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية لصياغة الإستراتيجيات البديلة.

**التوفيق بين العوامل لصياغة الإستراتيجيات البديلة**

| العامل الداخلي الرئيسي | | العامل الخارجي الرئيسي | | الإستراتيجية الناتجة |
|---|---|---|---|---|
| طاقة إنتاجية فائضة ( نقطة قوة ) | + | نمو في نسبة المبيعات بنسبة ٢٠%في صناعة النقل الجوي. ( فرصة ) | = | استحوذ على شركة. |
| سعة غير كافية ( نقطة ضعف ) | + | خروج مشغلين أثنين رئيسيين من مجال الصناعة. ( فرصة ) | = | طبق إستراتيجية التكامل الأفقي عن طريق شراء مرافق إحدى الشركات المنافسة. |
| نشاط أبحاث وتخطيط قوي ( نقطة قوة ) | + | تناقص عدد الشباب بين البالغين ( تهديد ) | = | تطوير منتج جديد للبالغين الأكبر سناً |
| روح معنوية متدنيه لدى الموظفين ( نقطة ضعف ) | + | قوة النشاط النقابي. ( تهديد ) | = | وضع برنامج جديد لامتيازات وتعويضات الموظفين |

| مصفوفة تقويم ومقارنة عوامل النجاح الرئيسة | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عوامل النجاح الرئيسة | الوزن | الشركة (١) ساوث ويست ايرلاينز | | الشركة (٢) جت بلو | | الشركة (٣) دلتا | |
| | | التقويم ١-٤ | الدرجة الموزونة | التقويم ١-٤ | الدرجة الموزونة | التقويم ١-٤ | الدرجة الموزونة |
| ١- حصة السوق | ٠,٢ | ٤ | ٠,٨ | ٢ | ٠,٤ | ٣ | ٠,٦ |
| ٢- درجة منافسة السعر | ٠,١٥ | ٤ | ٠,٦ | ٣ | ٠,٤٥ | ٢ | ٠,٣ |
| ٣- المركز المالي | ٠,٢ | ٣ | ٠,٦ | ٢ | ٠,٠٤ | ٣ | ٠,٦ |
| ٤- ولاء العميل/ المستهلك | ٠,١٥ | ٣ | ٠,٤٥ | ٢ | ٠,٣ | ٣ | ٠,٤٥ |
| ٥- الوعي بالإسم التجاري | ٠,١٥ | ٢ | ٠,٣ | ٣ | ٠,٤٥ | ٣ | ٠,٤٥ |
| ٦- جودة الخدمة | ٠,١٥ | ٣ | ٠,٤٥ | ٢ | ٠,٣ | ٢ | ٠,٣ |
| ٧- التوسع العالمي | ٠,١ | ١ | ٠,١ | ٣ | ٠,٣ | ٣ | ٠,٣ |
| ٨- خدمة العملاء | ٠,١ | ٤ | ٠,٤ | ٣ | ٠,٣ | ٢ | ٠,٢ |
| الإجمالي | ١ | | ٢,٩ | | ٢,٥ | | ٢,٦ |

## مثال على مرحلة التوفيق

### تحليل ( ق – ض – ف – ت )

**٤ أنواع من الإستراتيجيات التوفيقية:**

**مصفوفة تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT Matrix**

- **أربعة أنواع من الإستراتيجيات**[٤٨] Four Types of Strategies :

١ - **إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط القوة والفرص.** (ق – ف) (Strengths-Opportunities (SO)

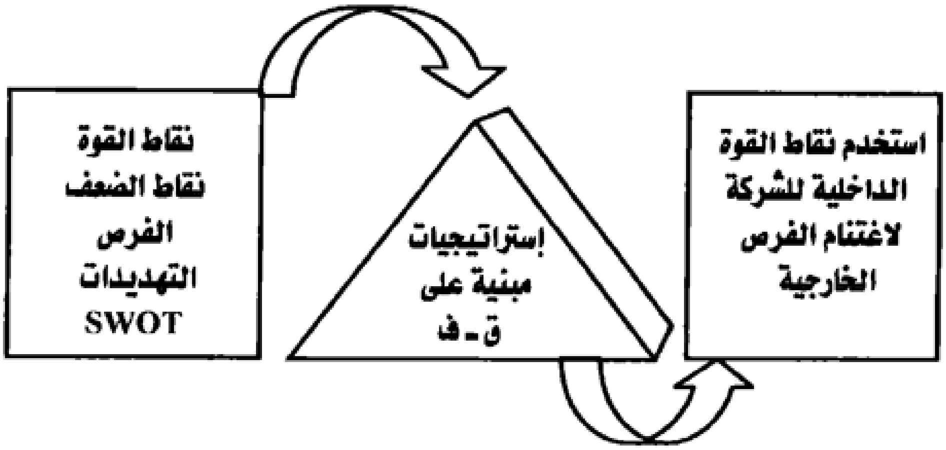
٢ - **إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط الضعف والفرص.** (ض – ف) (Weaknesses-Opportunities (WO)

٣ - **إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط القوة والتهديدات.** (ق – ت) (Strengths-Threats (ST)

٤ - **إستراتيجية مبنية على العلاقة الارتباطية بين نقاط القوة والتهديدات** (ق – ت) (Weaknesses-Threats (WT)

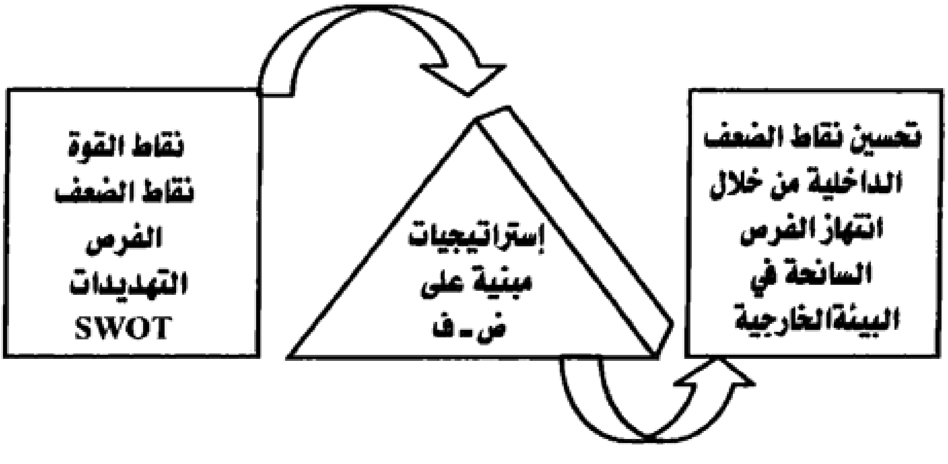
48 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit.

## الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط القوة والفرص



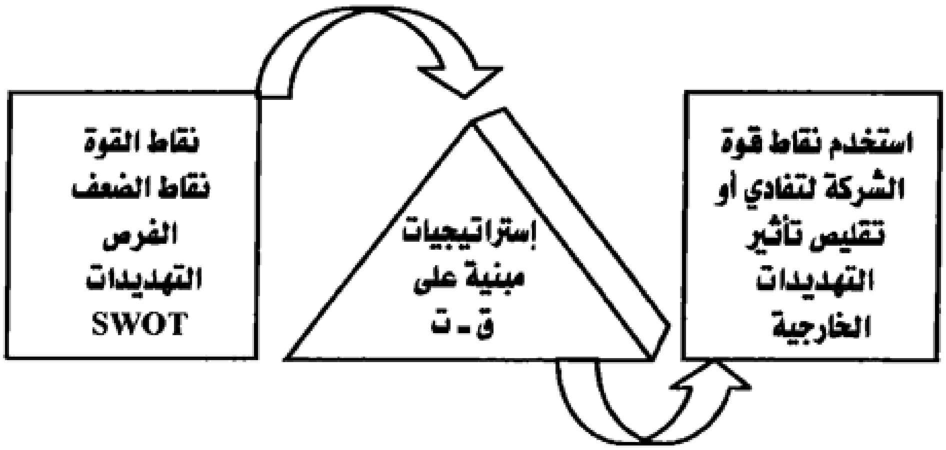

Fred David Strategic Management: Concepts & Cases10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. CvelteWestern New England College Chapter 6,Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall.2005

## الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط الضعف والفرص



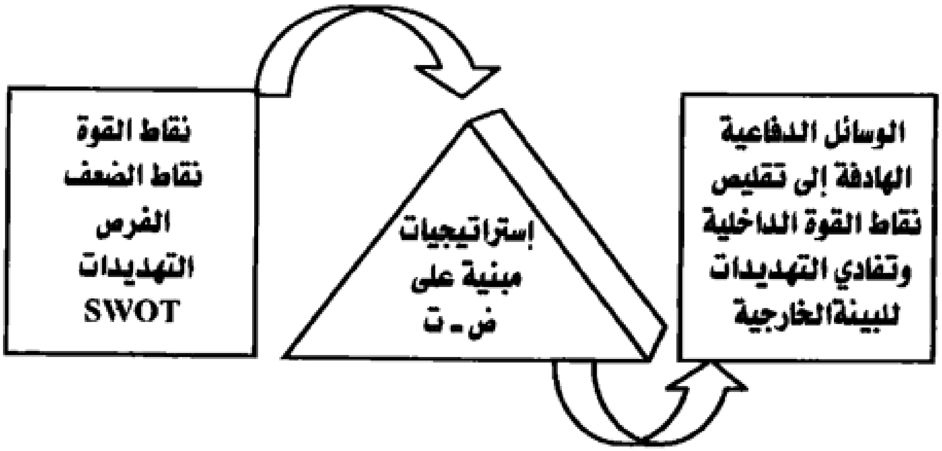

Fred David Strategic Management: Concepts & Cases10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. CvelteWestern New England College Chapter 6,Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall.2005

## الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط القوة والتهديدات




Fred David Strategic Management: Concepts & Cases10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. ChelteWestern New England College Chapter 6,Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall.2005

## الإستراتيجيات المنبثقة عن نقاط الضعف والتهديدات




Fred David Strategic Management: Concepts & Cases10th Edition PowerPoint Slides by Anthony F. CheIteWestern New England College Chapter 6,Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall.2005

## خطوات مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM

### ثالثاً: مرحلة القرار: ( الخيار الإستراتيجي )

تهدف مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي Quantitative Strategic Planning Matrix إلى استجلاء واستكشاف الإستراتيجيات الممكنة من خلال دمج وربط وتكامل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وتقويمها بعد تحديد درجة أهمية وتأثير كل منها، بما يساعد على صنع الخيار الإستراتيجي أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**ما هي خطوات التخطيط الإستراتيجي الكمي؟ QSPM**

تتلخص خطوات التخطيط الإستراتيجي الكمي فيما يلي[٤٩]:

- إعداد قائمة بالفرص السانحة والمخاطر المحدقة الرئيسة الكامنة في البيئة الخارجية للشركة، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسة الكامنة في البيئة الداخلية للشركة، وذلك في العمود الأيمن من الجدول.
- تحديد وزن خاص بكل عامل من العوامل الخارجية والداخلية الرئيسة يعبر عن درجة أهميته وتأثيره.
- اختبار معايير التوفيق التي ستستخدمها الشركة في المرحلة الثانية من مراحل صياغة الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الشركة أن تأخذ تنفيذها في الاعتبار.

49 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit.

- تحديد مجموع النقاط التي تحدد درجة الجاذبية. Attractiveness Scores (A.S)
- المقارنة بين إجمالي مجموع النقاط التي تحدد درجة جاذبية كل إستراتيجية بديلة.
- حساب الدرجة الإجمالية لدرجة الجاذبية. Sum Total Attractiveness Score

وفيما يلي مزايا وأوجه قصور مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي:

مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM

أوجه القصور

- يتطلب أحكام حدسية وافتراضات مدروسة
- تتوقف جودته على جودة المدخلات

المزايا

- تتم صياغة الإستراتيجيات بطريقة متزامنة أو متتالية/ متعاقبة
- دمج وتكامل العوامل الداخلية والخارجية ذات العلاقة في عملية صنع القرار

Fred David Strategic Management: Concepts & Cases10th Edition
PowerPoint Slides by Anthony F. CheIteWestern New England College
Chapter 6,Strategy Analysis & Choice, Prentice Hall.2005

**وفيما يلي مثال لمصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي:**

## مصفوفة التخطيط الإستراتيجى الكمى

**Quantitative Strategic Planning Matrix**

| العوامل | الوزن | البديل الأول | البديل الثاني | البديل الثالث |
|---|---|---|---|---|
| • العوامل الخارجية الرئيسة:<br>• الاقتصادية.<br>• السياسية والقانونية والحكومية.<br>• الاجتماعية والثقافية والسكانية والبيئية.<br>• التقنية.<br>• التنافسية. | | | | |
| • العوامل الداخلية الرئيسة:<br>• الإدارة.<br>• التسويق.<br>• المالية والمحاسبة.<br>• الإنتاج / العمليات.<br>• الأبحاث والتخطيط.<br>• أنظمة المعلومات الآلية. | | | | |
| http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/ Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005 | | | | |

## حالة دراسية: شركة ساوث ويست إيرلاينز

وبعد تحليل وتقويم البدائل المختلفة باستخدام المصفوفة السابقة، يتم إختيار الإستراتيجيات الممكنة، وذلك على النحو الموضح في المثال التالي.

**الإستراتيجيات الممكنة:**

- التوسع في خدمة مزيد من المدن[50]:
  - زيادة عدد الرحلات قصيرة المسافة إلى المطارات الكبيرة. زيادة الرحلات المباشرة:
  - شراء طائرات أكبر.
  - الحصول على موافقة سلطات المطارات على الرحلات.
- النظر في الاستحواذ على شركة أمريكان ايرلاينز في نهاية المطاف.

**القرارات:**

وعلى ضوء ما تقدم يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وذلك على النحو الموضح في المثال التالي.

- بناءً على مصفوفة التخطيط الإستراتيجي الكمي QSPM فإن أفضل إستراتيجية ستكون هي التوسع لخدمة مدن أخرى.
- كلما تمادى وجود أسواق أكثر تنافسية للرحلات المباشرة فسيكون من الصعب المحافظة على الرحلات منخفضة التكاليف[51].

**التنفيذ:**

ووفقاً للمثال السابق من واقع صناعة النقل الجوي، فقد تم تنفيذ الإستراتيجية المختارة وذلك على النحو التالي:

---

50 www.southwest.com, Megan Dow, Kristin Belanger, and Angèle Bourgoin, Southwest Airlines Co, -2004.

51 Ibid.

- زيادة[52]:
  - عدد الرحلات اليومية بنسبة (٥ ٪).
  - زيادة الإيرادات بنسبة (١٥ ٪).
- للمساعدة على تغطية التكاليف الجديدة المتزايدة.
  - الرحلات إلى المطارات الكبيرة.
- خفض[53]:
  - تكاليف التشغيل بنسبة (١٠ ٪).
  - الرحلات إلى المدن التي تزيد رحلاتها عن أربع رحلات.

التقويم:

وقد ستخدمت شركة ساوث ويست أدوات التقويم التالية لتقويم فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة[54]:

- التقارير الربع سنوية.
- متوسط الرحلات اليومية.
- متوسط عدد الركاب لكل رحلة.
- الاجتماعات الربع سنوية لتقويم الخطة الراهنة، وإجراء التغييرات الضرورية حسب الحاجة.

52 Ibid.

53 Ibid.

54 Ibid.

## مصفوفة الحيز الإستراتيجي

تهدف هذه المصفوفة إلى تحليل العوامل البينية المتعلقة بتقويم كل من المركز الإستراتيجي الداخلي، والمركز الإستراتيجي الخارجي، والقوة المالية والميزة التنافسية، تمهيداً لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب للشركة من بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات وهي:

(١) الإستراتيجيات الهجومية.
(٢) الإستراتيجيات التحفظية.
(٣) الإستراتيجيات التنافسية.
(٤) الإستراتيجيات الدفاعية.

والجداول التالية تقدم مثالاً توضيحياً لتقويم العوامل البينية في ظل الأبعاد الأربعة آنفة الذكر.

**العوامل البينية SPACE Factors**

| المركز الإستراتيجي الداخلي<br>Internal Strategic Position | المركز الإستراتيجي الخارجي<br>External Strategic Position |
|---|---|
| • القوة المالية:<br>- العائد على الاستثمار.<br>- الفاعلية المالية (الرافعة ).<br>- السيولة النقدية.<br>- رأس المال العامل.<br>- التدفق النقدي. | • الاستقرار البيئي<br>- التغيرات التقنية.<br>- معدل التضخم.<br>- تغير الطلب.<br>- نطاق سعر المنتجات المنافسة.<br>- معوقات الدخول على السوق .<br>- الضغوط التنافسية.<br>- مرونة السعر للطلب.<br>- سهولة الخروج من السوق.<br>- المخاطرة الكامنة في مجال الأعمال المعني. |

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

## SPACE Factors العوامل البيئية

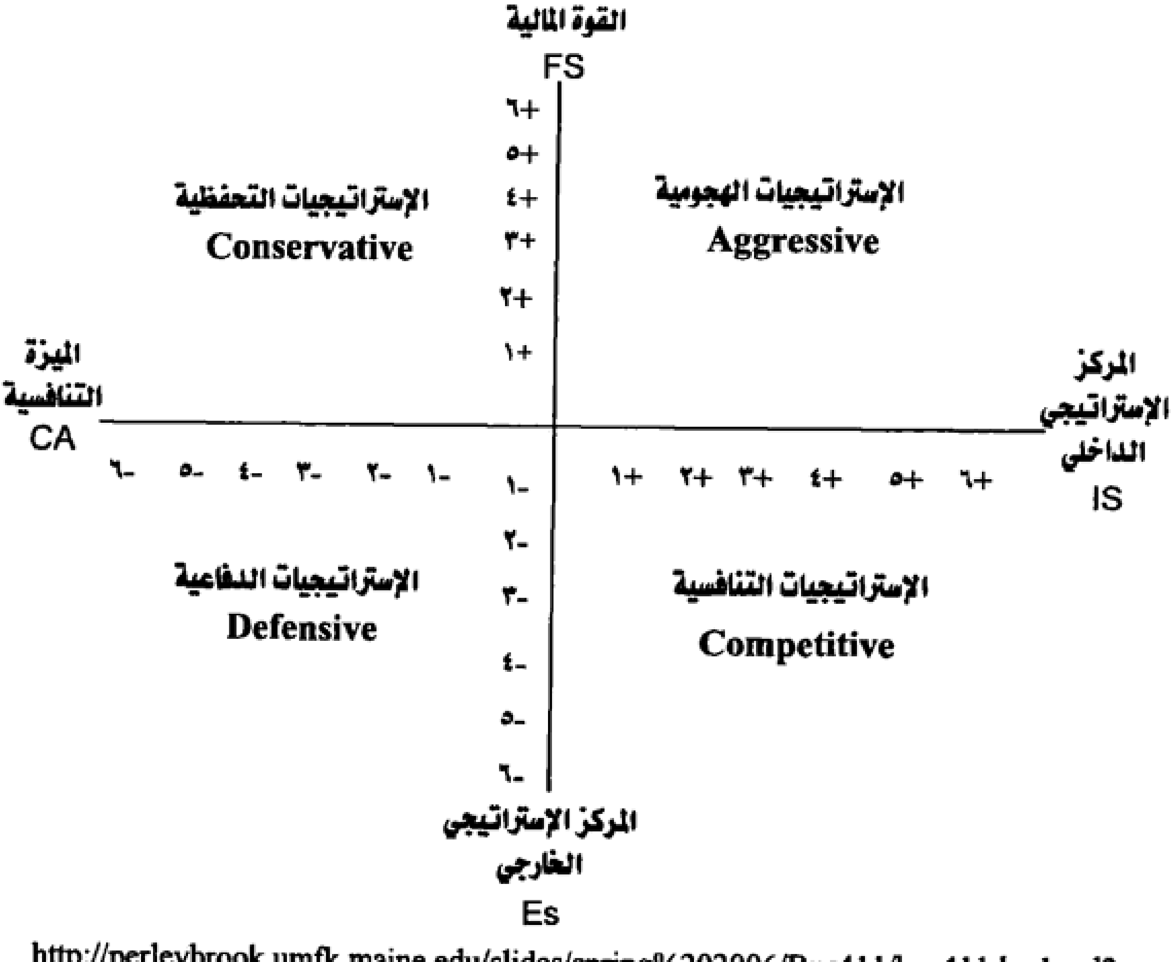
| المركز الإستراتيجي الداخلي<br>Internal Strategic Position | المركز الإستراتيجي الخارجي<br>External Strategic Position |
| --- | --- |
| • الميزة التنافسية:<br>- الحصة السوقية.<br>- جودة المنتج .<br>- دورة حياة المنتج.<br>- ولاء العملاء.<br>- مدى استغلال المنافسين لطاقاتهم الإنتاجية.<br>- المعرفة التقنية .<br>- مدى القدرة على التحكم في الموردين والموزعين | • قوة الصناعة<br>- النمو المتوقع / الممكن تحقيقه.<br>- الربح المتوقع / الممكن تحقيقه.<br>- الاستقرار المالي.<br>- المعرفة التقنية.<br>- استغلال الموارد .<br>- الضغوط التنافسية.<br>- سهولة الدخول إلى السوق.<br>- الإنتاجية واستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة. |

http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bu s411day1 and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

**مصفوفة الحيز SPACE Matrix**

**والشكل التوضيحي التالي يبين كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة للشركة/ المنظمة في ضوء تقويم العوامل البيئية.**

SPACE Matrix **مصفوفة الحيز**




http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

## مصفوفة نمو السوق/ المركز التنافسي

تهدف هذه المصفوفة إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة للشركة/ المنظمة، بناءً على تقويم نشاطاتها في ظل محورين هامين هما: المركز التنافسي، ودرجة نمو السوق.

والشكل التوضيحي التالي يبين أنواع الإستراتيجيات التي تشتمل عليها هذه المصفوفة.

نمو سوق سريع

| مركز تنافسي قوي | | مركز تنافسي ضعيف |
|---|---|---|
| **القطاع الأول**<br>١ ـ تطوير السوق<br>٢ ـ اختراق السوق<br>٣ ـ تطوير المنتج<br>٤ ـ التكامل الأمامي<br>٥ ـ التكامل الخلفي<br>٦ ـ التكامل الأفقي<br>٧ ـ التنويع متحد المركز | | **القطاع الثاني**<br>١ ـ تطوير السوق<br>٢ ـ اختراق السوق<br>٣ ـ تطوير المنتج<br>٤ ـ التكامل الأفقي<br>٥ ـ تصفية الشركة<br>٦ ـ تصفية الحسا ب/ التسييل |
| **القطاع الرابع**<br>١ ـ التنويع متحد المركز<br>٢ ـ التنويع الأفقي<br>٣ ـ التنويع التكتلي<br>٤ ـ المشاريع المشتركة | | **القطاع الثالث**<br>١ ـ تخفيض النفقات<br>٢ ـ التنويع متحد المركز<br>٣ ـ التنويع الأفقي<br>٤ ـ التنويع التكتلي<br>٥ ـ تصفية الحساب /التسييل |

نمو سوق بطيء

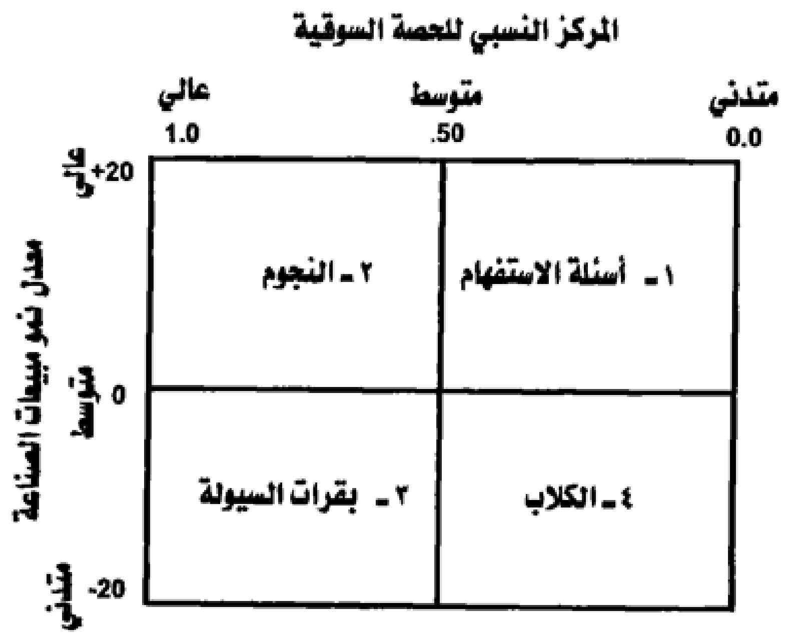
http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

**مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشاريةBCG Matrix**

تهدف هذه المصفوفة إلى تحليل وتقويم وتصنيف نشاطات/ منتجات الشركة/ المنظمة في ظل محورين هامين، هما معدل نمو مبيعات الصناعة والمركز النسبي للحصة السوقية، وذلك بهدف صنع الخيار الإستراتيجي بتحديد أفضل حقيبة استثمارية للشركة/ المنظمة.

والشكل التوضيحي التالي يبين القطاعات الأربعة التي يمكن أن تُصنَّف فيها نشاطات أي شركة وفقاً للمعيارين المشار إليهما.

**مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشاريةBCG Matrix**




http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411 Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management Prentice Hall 2005

# اختبارات الإستراتيجية

**ما هي اختبارات الإستراتيجية الجيدة ؟**

**خمس اختبارات للإستراتيجية الجيدة:**

هناك خمسة اختبارات للإستراتيجية الجيدة :

وبرى مايكل بورتر أن هناك خمسة اختبارات للإستراتيجية الجيدة وهي:

١ - أن تحقق قيمة فريدة مقارنة بالمنافسين.

٢ - سلسلة قيمة مختلفة ومفصلة للمنظمة.

٣ - تحقق تبادل مزايا وفوائد واضح مع اختيار ما لا تريد المنظمة فعله.

٤ - نشاطات منسجمة تعزز بعضها.

٥ - استمرارية الإستراتيجية مع استمرار التحسين في مرحلة التنفيذ.

**معايير اختبارات فعالية الإستراتيجية:**

تتطلب صياغة الإستراتيجية ما يلي:

- الاستجابة لما يفضله العملاء.
- الاستجابة لظروف السوق الجديدة / المتغيرة.
- نمو أعمال الشركة في المدى الطويل.
- تحقيق مستويات الأداء المنشودة.
- التفوق على المنافسين.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحقيق عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة.

**اختبارات فعالية الإستراتيجية:**

ويرى آرثر طومسون Arthur Thompson أن هناك (٣) اختبارات للإستراتيجية، وهي كما يلي:

- اختبار الملائمة: ما هي درجة اتساق الإستراتيجية مع موقف الشركة ؟
- اختبار الميزة التنافسية: هل تحقق الإستراتيجية للشركة ميزة تنافسية مستدامة ؟
- اختبار الأداء: هل ترتقي إستراتيجية بمستوى أداء الشركة ؟

**مبدأ من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:**

**لا تعتبر الإستراتيجية ناجحة فعلاً حتى تجتاز الاختبارات الثلاث جميعها[٥٥].**

## المبحث الرابع: صياغة الأهداف طويلة المدى

**المفهوم الأساسي:** Basic Concept

لعل من المفيد قبل الخوض في كيفية صياغة الأهداف طويلة المدى تحديد بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بها، وذلك على النحو التالي:

- إن الأهداف هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو تحقيق المعايير والنتائج المنشودة.
- والأهداف الإستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للشركة ومدى قدرتها التنافسية.

---

55 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Arthur A. Thompson Jr., op..cit.

- أما الأهداف المالية فتشير إلى مستويات الأداء المالي المنشودة والتي تسعى الإدارة إلى تحقيقها[56].

وتمثل الأهداف التزاماً إدارياً لتحقيق مستويات أداء محددة في إطار زمني محدد لتحقيق نتائج معينة منشودة ترتبط مباشرة بالرؤية الإستراتيجية للشركة وقيمها الجوهرية[57].

من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

ومن أهم مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي يجب مراعاتها ونحن بصدد صياغة الأهداف طويلة المدى ما يلي:

- تحتاج كل شركة كلاً من الأهداف الإستراتيجية Strategic objectives والأهداف المالية[58] معاً Financial Objectives.
- ينبغي أن تركز الأهداف الإستراتيجية على المنافسين. وكثيراً ما تستهدف إزاحة منافس معين يعتبر أفضل منافس في مجال صناعة معين في فئة معينة[59].
- ينبغي أن يكون وضع الأهداف تنازلياً ( من أعلى إلى أسفل ) أكثر من كونه تصاعدياً ( من أسفل إلى أعلى ). وذلك لكي ترشد مديري الوحدات التنظيمية الدنيا إلى المخرجات التي تدعم وتساند إنجاز الأهداف التجارية والكلية للشركة[60]. كما يساعد ذلك على تحقيق الوحدة والتماسك على مستوى الشركة ككل.

---

56 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

57 Ibid.

58 Ibid.

59 Ibid.

60 Ibid.

- تتطلب الأهداف والإستراتيجيات المتحدة من أعلى إلى أسفل في إطار الهيكل الإداري لصياغة الإستراتيجية تتطلب جهداً جماعياً بروح الفريق الواحد"[61].
- لا يمكن لإستراتيجية الشركة أن تحقق النجاح في السوق إلا إذا توافقت بشكل جيد مع ظروف الصناعة والمنافسة.
- لكي يكون وضع الأهداف ذا قيمة فيجب أن تصاغ بصيغة كمية قابلة للقياس وأن تحدد موعداً محدداً للإنجاز.
- الأهداف والإستراتيجيات الموحدة من أعلى إلى أسفل. لا تأتي من عملية غير موجهة. حيث تكون للمديرين في كل مستوى تنظيمي الحرية لصياغة أهدافهم وإستراتيجياتهم"[62].

**صياغة الأهداف طويلة المدى:**

يحدث كثير من الخلط، على صعيد النظرية والتطبيق بين كل من مفهوم الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات. لذلك يحسن بنا ونحن بصدد بحث الأهداف طويلة المدى وظيفية صياغتها التمييز بينهما وذلك على النحو التالي:

- الأهداف طويلة المدى: هي النتائج المتوقعة من متابعة تنفيذ إستراتيجيات معينة.
- أما الإستراتيجيات فهي الإجراءات التي تتخذ لإنجاز الأهداف طويلة المدى.

---

61 Ibid.
62 Ibid.

**ما هي خصائص الأهداف طويلة المدى: Long-term Objectives**

**وتتمثل أهم خصائص وفوائد الأهداف طويلة المدى فيما يلي:**

- **مجالات نتائج محددة منبثقة من بيان رسالة الشركة / المنظمة. تسعى الشركة إلى تحقيقها خلال إطار زمني مقداره سنة أو أكثر[63].**
- **ضرورية لتحقيق النجاح للشركة باعتبار أنها:**
  - **تحدد وتوفر التوجه.**
  - **تساعد على إجراء التقويم.**
  - **تبعث على العمل الجماعي والتعاون التداؤبي (التآزر).**
  - **تركز التنسيق.**
  - **قاعدة أساسية للتخطيط والتحفيز والرقابة.**
- **تسعى إلى تحقيق نتائج محددة منشودة مستمدة من الرسالة والرؤية الإستراتيجية المستقبلية يزيد مداها الزمني عن سنة. غالباً ما تكون في المجالات التالية:**
  - **الأرباح.**
  - **الإيرادات.**
  - **حصة السوق.**
- **ضرورية لتحقيق النجاح التنظيمي لأنها:**
  - **تحدد التوجه الإستراتيجي.**
  - **تساعد على التقويم.**
  - **تحقق التعاون التداؤبي synergy (التآزر).**

63 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1.BUS 411, Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit.

- تركز وظيفة التنسيق.
- قاعدة أساسية للتخطيط، والتحفيز والرقابة.

**صياغة الأهداف طويلة المدى:**

**ما هي معايير صياغة الأهداف طويلة المدى ؟**

عند صياغة الأهداف طويلة المدى يجب الحرص على صياغتها وفقاً لمعايير معينة تحقق فعاليتها في إطار عملية الإدارة الإستراتيجية.

حيث ينبغي أن تكون الأهداف[64] Objectives:

- معبراً عنها كمياً Quantifiable
- قابلة للقياس. Measurable
- واقعية. Realistic
- مفهومة. Understandable
- مثيرة للتحدي. Challenging
- تأخذ شكلاً وطابعاً هرمياً. Hierarchical
- قابلة للتحقيق. Obtainable
- متسقة ومنسجمة. Congruent
- يحدد تاريخ محدد لإنجازها. Time-line

وينبغي على الإستراتيجيين أن يتفادوا[65]:

- أسلوب الإدارة بالتخمين. Managing by Extrapolation
- أسلوب إدارة الأزمات. Managing by Crisis

64 Fred David, Chapter 5:Strategies in Action. O.P,cit.
65 Ibid.

- أسلوب الإدارة بالاعتبارات الشخصية. Managing by Subjective
- أسلوب الإدارة بالتمني. Managing by Hope

**وفيما يلي أسوق بعض الأمثلة التوضيحية لصياغة الأهداف طويلة المدى بالتطبيق على صناعة النقل الجوي.**

**الأهداف المالية مقارنة بالأهداف الإستراتيجية:** Financial vs. Strategic Objectives

- **الأهداف المالية**[٦٦]: Financial Objectives
  - نمو الإيرادات.
  - نمو المكاسب.
  - قيمة أسهم أعلى.
  - هوامش ربح أعلى.
  - أرباح أسهم أعلى.
  - تحسن التدفق النقدي.
- **الأهداف الإستراتيجية**[٦٧]: Strategic Objectives
  - حصة سوقية أكبر.
  - سرعة التسليم للعملاء مقارنة بالمنافسين.
  - سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق مقارنة بالمنافسين.
  - تدني التكلفة مقارنة بالمنافسين.
  - ارتفاع مستوى جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين.
  - تغطية جغرافية أوسع مقارنة بالمنافسين.

---

66 Ibid.

67 Ibid.

**إستراتيجية الشبكة في شركة ساوث ويست ايرلاينز: Southwest Network Strategy**

- نقل العملاء (الركاب) جواً بدون توقف.
  - معظم المدن التي تخدمها شركة ساوث ويست ايرلاينز فيها ( ٥ ) محطات وصول أو أكثر بدون توقف.
  - تكرار الرحلات ـ ملائمة الجدول.
- المنتجات الثانوية:
  - رحلات مباشرة ـ نفس الطائرة.
  - توفر رحلات المواصلة[68] Connections

**أهداف الجدول في شركة ساوث ويست ايرلاينز: Schedule Goals**

- جاذبية الجدول للعملاء.
  - التوقيت، الفترات بين الرحلات، ملائم للمسافرين من رجال الأعمال، والمسافرين للترفيه.
- انخفاض التكلفة.
- التفوق التشغيلي.
  - معايير الشركة[69] Corporate Standards

**أمثلة على الأهداف الإستراتيجية في شركة ساوث ويست ايرلاينز لعام ٢٠٠٥م:**

- الطيران إلى المطارات الأقل استخداماً والقريبة من المناطق المدنية الكبيرة.

68 http://www.celdi.ineg.uark.edu/Conferences/Fall%202006/4%20Alex%20 Heinold.pptLogistical Challenges at Southwest Airlines, Fall 2006 CELDi Conference, Las Colinas, TX, October 24, 2006.

69 Ibid.

- استخدام نوع واحد من الطائرات ٧٣٧إس ٣٦٧+ . (٣٦٧+ ٧٣٧'s)
- (٨٠٪) من المسافرين يسافرون على رحلات مباشرة ( بدون توقف ). وبالتالي لا ضرورة للمحاور (محاور التجميع) hub .
- تفادي التأخير وتقصير الفترة اللازمة لتجهيز الطائرة لمعاودة الطيران turnaround times بحيث تكون (١٥) دقيقة وقت أرضي ground times في (٧٠٪) من الرحلات.
- متوسط تشغيل الطائرة في الجو (١١) ساعة بينما متوسط الصناعة = ٨,٠ ساعات.
- متوسط عدد الطائرات بالنسبة لكل بوابة ١٠,٥ طائرة. بينما متوسط الصناعة = ٤,٥.
- تبسيط العمليات ( بدون وجبات وبدون تخصيص المقاعد ).
- مكافأة المسافرين متكرري السفر بسيط - بدون حساب الأميال.
- هيكل تكلفة منخفض... ميزة تنافسية. بالإضافة إلى تقليص الوقت الأرضي اللازم لاستعداد الطائرة لمعاودة الطيران.
- يقضي الطيارون في الجو في شركة ساوث ويست وقتاً أكثر من نظرائهم في شركات الطيران الأخرى ( يبلغ الأجر ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي مقارنة بـ ٢٠٠٠٠٠ دولار أمريكي في شركة دلتا ايرلاينز )
- يساعد الطيارون والمضيفات في تنظيف الطائرات وإنهاء إجراءات سفر الركاب لدى البوابة وحمل الحقائب إذا استدعى الأمر.( يتعاون الموظفون معاً في سبيل إنجاز الرسالة والأهداف).

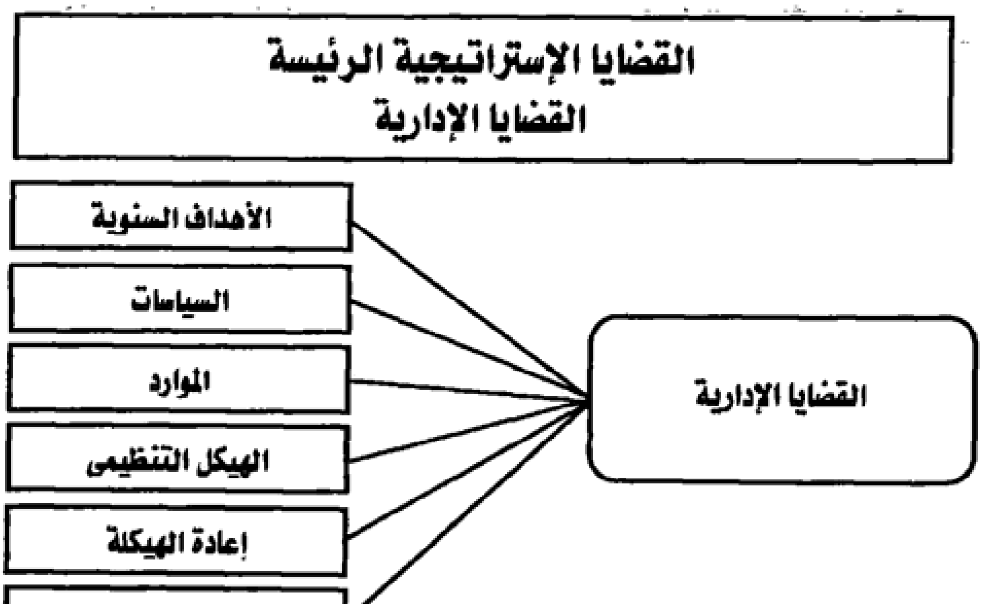
## المبحث الخامس: القضايا الإستراتيجية وبدائل الإستراتيجيات

**ما المقصود بالقضايا الإستراتيجية؟ Strategic Issues**

يُقصد بالقضايا الإستراتيجية: التهديدات، الفرص، المشكلات، والمعوقات التي يجب مواجهتها ليتسنى للشركة تحقيق الأهداف طويلة المدى[70].

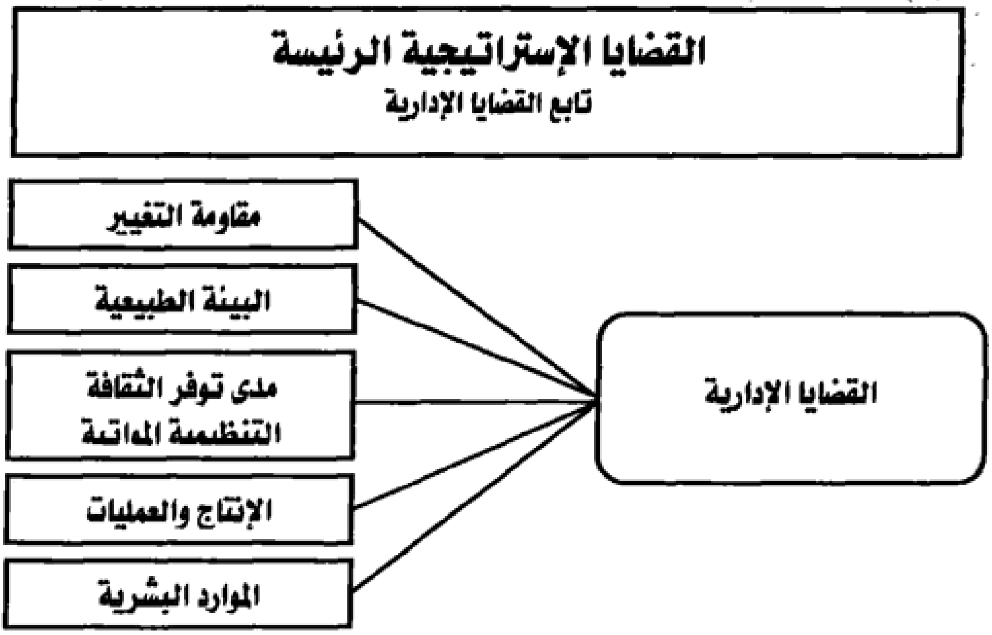
ويجب التصدي لها من خلال الإستراتيجيات.

والشكلان التوضيحيان التاليان يقدمان بعض الأمثلة على أحد أنواع القضايا الإستراتيجية الرئيسة، وهي القضايا الإدارية.




Fred David Stratgeic Management. Chapter7.

70 Fred David. Strategic Management, chapter 7. O.P,cit.




Fred David. Stratgeic Management. Chapter7

## القضايا الإستراتيجية الرئيسة:

ومن الأمثلة الأخرى على القضايا الإستراتيجية الرئيسة التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية ما يلي:

- إدارة الخلافات[٧١] Managing Conflict:
  - الخلافات ليست دائماً سيئة.
  - عدم وجود خلاف قد يشير إلى وجود حالة من اللامبالاة.
  - قد يحفز الجماعات المعارضة على اتخاذ إجراء محدد.
  - يساعد المديرين على تحديد المشكلات.
- الأشكال الأساسية للهياكل التنظيمية:
  - الهيكل التنظيمي الوظيفي. Functional Structure

71 Ibid.

- الهيكل التنظيمي القطاعي. Divisional Structure
- الهيكل التنظيمي لوحدات الأعمال الإستراتيجية: Strategic Business (Unit Structure (SBU
- الهيكل التنظيمي المصفوفي أو (المنظومة). Matrix Structure

▪ إعادة الهيكلة: Restructuring
- تخفيض حجم القوى العاملة. Downsizing
- تصحيح حجم القوى العاملة. Rightsizing
- تقليص عدد المستويات التنظيمية/ الإدارية. Delay ring

▪ الهندرة[٧٢]: (إعادة هندسة العمليات الرئيسة) Reengineering
- إدارة العمليات: Process management
- الإبداع في تصميم العمليات. Process innovation
- إعادة تصميم العملية. Process redesign

▪ القضايا المتعلقة بالإنتاج والعمليات[٧٣]:
- تمثل عمليات الإنتاج عادة أكثر من (٧٠٪) من أصول الشركة.

▪ القرارات المتعلقة بالإنتاج والعمليات[٧٤]:
- حجم المصنع أو المنشأة.
- المخزون/ مراقبة الجرد
- مراقبة الجودة.
- مراقبة التكلفة.
- الإبداع التقني.

72 Ibid.
73 Ibid.
74 Ibid.

## المبحث السادس: اختيار الإستراتيجية: المفاهيم والمداخل والأدوات

# شركة بدون إستراتيجية سفينة بدون رادار تدور حول نفسها

**مفهوم الإستراتيجية:**

تتعامل إستراتيجية المنظمة مع كيفية جعل الرؤية الإستراتيجية لإدارة الشركة حقيقة ماثلة على أرض الواقع وهي تمثل خطة المباراة لتحريك الشركة نحو مركز تجاري تنافسي قوي وجذاب وبناء ميزة تنافسية مستدامة[٧٥].

ويرى فرد ديفيد أن الإستراتيجية هي الوسائل أو الأساليب التي يتم بواسطتها إنجاز أو تنفيذ الأهداف طويلة المدى.

75 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.htm Arthur A. Thompson Jr., op.cit.

ومن الأمثلة على ذلك ما يلي[٧٦]:

- التوسع الجغرافي.
- التنويع.
- الاستحواذ.
- غزو السوق.
- الاقتصاد في النفقات.
- تصفية الشركة.
- المشاريع المشتركة.

وتتضمن إستراتيجية الشركة الجهود التنافسية واتجاهات إدارة الأعمال التي يوظفها المديرون لإسعاد العملاء، وللمنافسة بنجاح ولإنجاز أهداف المنظمة.

والإستراتيجية في إحدى تقسيماتها تنقسم إلى نوعين:

- إستراتجيات تتصف بالمبادأة والمبادرة. deliberate Proactive//intended
- إستراتيجيات تتصف بأنها استجابة أو رد فعل لفعل ما، ويطلق عليها أيضا الإستراتيجيات التكيفية. adaptive/ reactive

وتعتبر إستراتيجيات الشركة مرئية لخارج الشركة في أجزاء منها visible وغير مرئية في أجزاء أخرى hidden.

76 http://perleybrook.umfk.maine.edu/slides/spring%202006/Bus411/bus411day1and2.ppt#363,1,BUS 411. Fred David, Strategic Management: Concepts & Cases11th Edition, Chapter 1, The Nature of Strategic Management. O.P,cit.

وفي عام ١٩٨٨م نظر هنري مينتزبيرغ إلى التغيير العالمي الذي يجري حوله ووجد أن الوقت قد حان لإعادة اختبار الإدارة الإستراتيجية، واتضح له أنها تتصف بالمائعة وعدم القابلية للتنبؤ، واستنتج أنه لا توجد عملية واحدة يمكن أن نطلق عليها عملية التخطيط الإستراتيجي، وإنما توجد خمسة أنواع من الإستراتيجيات وهي كما يلي:

١ ـ الإستراتيجية كخطة: بمعنى الاتجاه، الدليل أو المرشد، مسار أو طريقة العمل (المستهدف وليس المتحقق فعلاً).

٢ ـ الإستراتيجية كمناورة: المراوغة التي تهدف من خلالها التغلب على المنافس.

٣ ـ الإستراتيجية كنموذج: نمط منسجم ومتناغم لسلوك الماضي (المتحقق وليس المستهدف).

٤ ـ الإستراتيجية كمركز: المكانة التي تتبوأها علامة تجارية أو منتجات أو شركات معينة في إطار مدركات المستهلكين.

٥ ـ الإستراتيجية كرؤية: تقرير الإستراتيجية مبدئياً من قبل مخططين استراتيجيين.

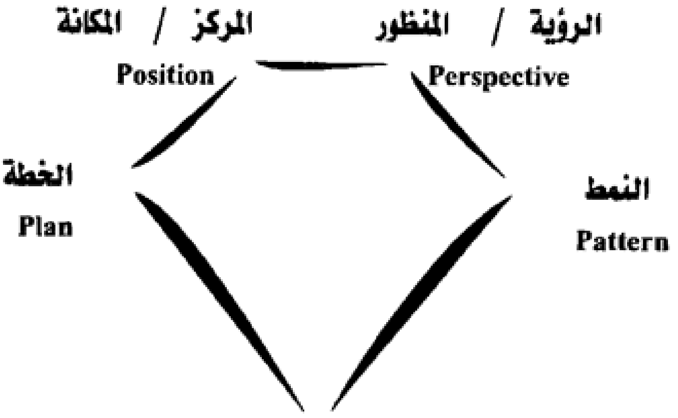
**مفهوم الإستراتيجية:**

والشكل التوضيحي التالي يوضح أبعاد النموذج الرباعي لمفهوم الإستراتيجية.

**ما هي الإستراتيجية ؟ STRATEGY**

**نموذج الإستراتيجية رباعي الأبعاد**

**التعريف رباعي الأبعاد 's [illegible]**




كما يوضح الشكل التالي أبعاد مفهوم الإستراتيجية وفقاً لنموذج الإستراتيجية خماسي الأبعاد.

## نموذج الإستراتيجية خماسي الأبعاد

**The Five P's**

**نموذج الإستراتيجية سداسي الأبعاد:**

١ - نمط لاتخاذ القرارات يتصف بالتماسك والتوحد والتكامل.

٢ - تحديد للأهداف والخطط طويلة المدى للشركة وتوزيع للموارد في سبيل تحقيقها.

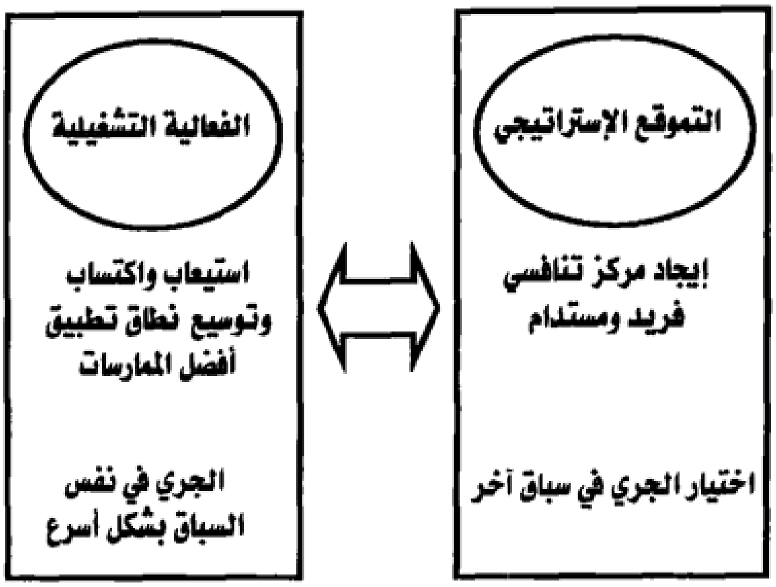
٣ - تعريف للمجال التنافسي للشركة. competitive domain

٤ - استجابة لنقاط قوة ونقاط ضعف البيئة الداخلية. وتهديدات وفرص البيئة الخارجية.

٥ - تحديد مهام وأدوار متمايزة لمختلف المستويات الوظيفية بالشركة.

٦ - تحديد العوامل الاقتصادية التي ستساهم بها وتقدمها الشركة لأطراف المصلحة وصناع القرار. stakeholders

## تعريف مايكل بورتر للإستراتيجية




وتكمن أهمية الإستراتيجية في فوائدها، والتي من أهمها ما يلي:

- إيجاد التوافق بين الكفاءات المحورية للمنظمة وبيئتها.
- تصف كيف تستهدف المنظمة تحقيق أهدافها.
- الإستراتيجية الناجحة هي التي تحقق للمنظمة أرباحاً فوق متوسط الأرباح في مجال الصناعة.

ويمكن القول بأن الإستراتيجية هي:

- مجموعة من الالتزامات والإجراءات تصمم لاستغلال الكفاءات المحورية واكتساب ميزة تنافسية.
- خطة شاملة ومتكاملة تتكفل بتحقيق الأهداف الأساسية/ الرئيسة للمنظمة بمشيئة الله. (جوليك، ١٩٨٠: ٩)

- نمط أو نموذج أو خطة تسعى إلى تحقيق التكامل والانصهار بين الأهداف الرئيسة للمنظمة وسياساته وتسلسل إجراءاتها في كل متماسك. (كوين.١٩٨٠).
- نمط أو نموذج لتخصيص الموارد التي تمكن الشركة/ المنظمة من المحافظة على أدائها وتحسينه.
- الإستراتيجية الجيدة: هي تلك التي تُحَيِّد التهديدات وتستغل الفرص السانحة في الوقت الذي تستثمر فيه نقاط القوة وتتفادى نقاط الضعف.(بارني. ١٩٩٧:١٧).
- الإستراتيجية هي الإجابة على الأسئلة: كيف؟
  - كيف تنمو أعمال الشركة؟
  - كيف نرضي ونسعد العملاء؟
  - كيف نتغلب على المنافسين؟
  - كيف نستجيب لظروف السوق المتغيرة؟
  - كيف ندير كل وحدة من وحدات الأعمال؟
  - وكيف نطور القدرات التنظيمية اللازمة؟[٧٧]
- تتكون إستراتيجية الشركة من مجموعة من التحركات التنافسية والاتجاهات التجارية التي توظفها الإدارة لإدارة الشركة.
- الإستراتيجية هي خطة مباراة الإدارة من أجل:
  - استقطاب وإسعاد العملاء.
  - كسب مركز أو مكانة في السوق.
  - إدارة العمليات.

---

77 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Arthur A. Thompson Jr., op.cit.

- المنافسة بنجاح.
- تحقيق أهداف المنظمة.

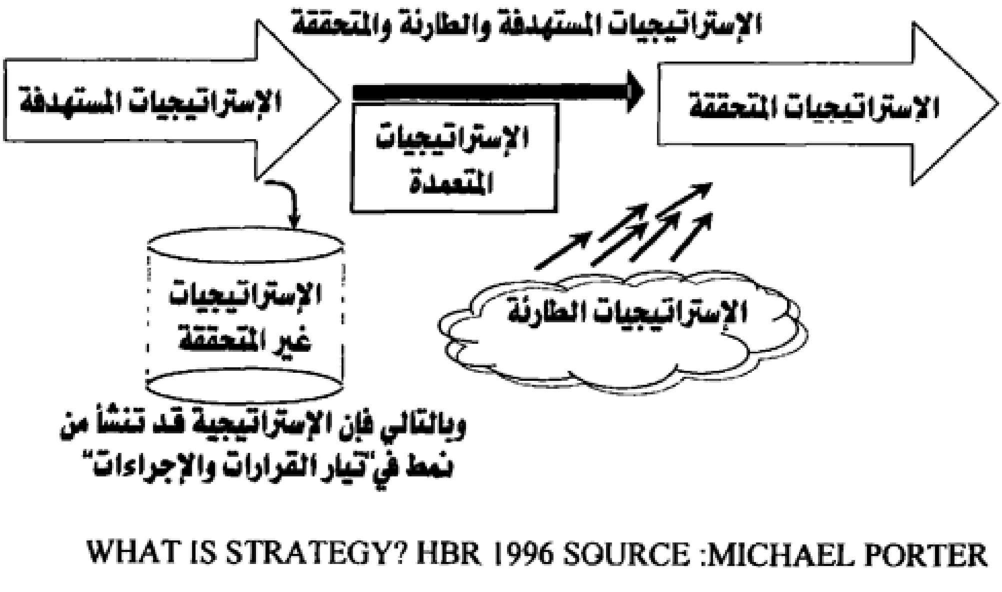
**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:**

**الإستراتيجية المخططة والفعلية:**

ينتهي الأمر عادة بالإستراتيجية الفعلية للشركة بأن تكون إما أكثر أو أقل - في ملامحها وخصائصها الجديدة- من الإستراتيجية المخططة،حيث تضاف أو تحذف ملامح/ خصائص معينة استجابة للظروف الجديدة الناشئة"[78].

والشكل التوضيحي التالي يجسد هذا المفهوم.

**الإستراتيجيات المستهدفة والطارئة والمتحققة**




WHAT IS STRATEGY? HBR 1996 SOURCE :MICHAEL PORTER

78 Ibid.

## نموذج الأعمال Business Model

### ما هو نموذج الأعمال؟ What is a Business Model؟

إن النموذج Model هو[79] خطة أو مخطط يستخدم لصنع أو وصف شيء ما. أما نموذج الأعمال Business Model فهو خطة الشركة أو مخططها لكيفية المنافسة وكيفية استخدام مواردها وهيكلها وعلاقاتها وتفاعلها مع عملائها، وكيفية إيجاد قيمة للمحافظة على بقائها على أساس من الأرباح التي تحققها.

ويستخدم مصطلح "نموذج الأعمال" "business model" ليشمل كل النشاطات التي تحدد كيفية منافسة الشركة في السوق.

ويتعامل نموذج أعمال الشركة مع السؤال: هل اقتصاديات الإيرادات - التكلفة - الربح المتعلقة بالإستراتيجية تدل على قدرة الشركة/ المنظمة ككل على البقاء والاستمرار والنمو[80]؟

إن التنفيذ المتميز للإستراتيجية المتميزة هو أفضل اختبار للتفوق الإداري بل وأفضل وصفة للنجاح التنظيمي[81].

### ما أهمية نموذج الأعمال؟ Importance of a Business Model

من الأهمية بمكان أن يكون لدى الشركة نموذج أعمال مصاغ بوضوح، وذلك للأسباب التالية[82]:

---

79 Bruce Barringer,Strategic Management, MAN 6721 - Developing an Effective Business Mode, January 21, 2006 l.

80 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/ glossary.htmlArthur A. Thompson Jr., op.cit..

81 Ibid.

82 Ibid.

١ - يخدم كتحليل مستمر للجدوى: فنموذج الأعمال يثير باستمرار السؤال التالي: هل هذا النشاط التجاري مجدي؟

٢ - يركز الانتباه على كل عناصر نشاط الشركة معاً للتحقق من توافقها.

٣ - يصف غرض شبكة المساهمين من القيام بالنشاط التجاري.

٤ - يعبر عن جوهر منطق أطراف المصلحة stakeholders بالشركة بما فيهم الموظفين.

**ما هو نموذج الأعمال؟ Business Model**

يتناول نموذج الأعمال الإجابة على الأسئلة[٨٣]:

- كيف تحقق عائداً مالياً أو ربحاً في هذه الصناعة؟
- هل الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الشركة قادرة على تحقيق النتائج المالية المنشودة؟
- هل اقتصاديات إيرادات -تكاليف- أرباح الإستراتيجية تبدو مقنعة تجارياً؟
- أنظر إلى تدفق الإيرادات التي يتوقع من الإستراتيجية أن تحققها.
- أنظر إلى هيكل التكلفة وهوامش الربح المقترنة بالإستراتيجية.
- هل تدل المكاسب التي ستحققها الإستراتيجية والعائد على الاستثمار على أن لدى الشركة إستراتيجية جيدة ونموذج أعمال يمكن تطبيقه في ظل الظروف المواتية؟

▪ يحول الإبداع إلى قيمة اقتصادية.

83 Ibid.

- يوضح كيف تحقق الشركة إيراداً من خلال تحديد موقعها في سلسلة القيمة في مجال الصناعة. وكيف تسعى إلى المحافظة على استمرارها وقدرتها على تحقيق الإيرادات.
- ينسحب على عدد من الموضوعات المتعلقة بإدارة الأعمال مثل الإدارة بنمط المدير المتعهد entrepreneurship. الإستراتيجية strategy. الاقتصاد economics. المالية finance. العمليات operations. والتسويق marketing.

إن المعنى الأساسي لنموذج الأعمال هو طريقة إدارة أعمال الشركة. والتي تحافظ الشركة من خلالها على استمرارها وقدرتها على تحقيق الإيرادات. وهو الطريقة أو الطرق التي تحقق الشركة من خلالها الإيراد والربح[٨٤]. والجدول التالي يعقد مقارنة موجزة بين مفهومي الإستراتيجية ونموذج الأعمال:

| مقارنة بين الإستراتيجية ونموذج الأعمال | |
|---|---|
| **الإستراتيجية** | **نموذج الأعمال** |
| تعني بالمبادرات التنافسية للشركة واتجاهاتها في إدارة أعمالها ونشاطاتها التجارية. | يعني بتحليل الإيرادات والتكاليف الناشئة عن الإستراتيجية والتأكد من أنها مربحة وقادرة على تحقيق النتائج المنشودة في ظل ظروف مواتية.<br>الطريقة أو الطرق التي تحقق الشركة من خلالها الإيرادات والأرباح. |
| http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks .html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit. | |

84 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

## نموذجان لتعظيم العوائد:

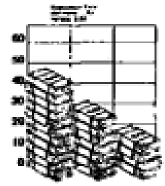
وهناك نموذجان رئيسان لتعظيم عوائد الشركة هما[85]:

١ - نموذج يركز على استغلال موارد الشركة: النموذج المعتمد على الموارد Resource-Based Model. في إيجاد الميزة التنافسية للشركة.

٢ - نموذج يركز على جاذبية الصناعة. نموذج المنظمة الصناعية Industrial Organization Model. في إيجاد الميزة التنافسية للشركة.

والشكل التوضيحي التالي يتضمن عناصر هذين النموذجين.

### النماذج البديلة المتاحة لتحقيق عوائد عظيمة أو لتعظيم العوائد



| النموذج المعتمد على الموارد Resource -Based Model | نموذج المنظمة الصناعية Industrial Organization Model |
|---|---|
| الموارد | البيئة الخارجية |
| القدرات | صناعة جذابة |
| الميزة التنافسية | صياغة الإستراتيجية |
| | الأصول والمهارات |
| تنفيذ الإستراتيجية | تنفيذ الإستراتيجية |
| عوائد عظيمة | عوائد عظيمة |

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South Western College Publishing.

85 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1. O.P,cit.

## نموذج المنظمة الصناعية: I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS

المنظمة الصناعية هي نموذج يفترض أن تحقيق عوائد فوق المتوسطة لأي منظمة يتقرر بدرجة كبيرة بواسطة خصائص تكمن خارج المنظمة، ويركز هذا النموذج بدرجة كبيرة على هيكل الصناعة أو جاذبية البيئة الخارجية أكثر من الخصائص الداخلية للمنظمة[٨٦].

والأشكال التوضيحية التالية توضح عناصر هذا النموذج والإجراء المطلوب اتخاذه حياله، وذلك على النحو التالي:

١ - البيئة الخارجية: دراسة البيئة الخارجية وبالذات بيئة الصناعة.

٢ - صناعة جذابة: البحث عن صناعة عوائد فوق المتوسط.

٣ - صياغة الإستراتيجية: تحديد الإستراتيجية المحققة لعوائد أعلى من متوسط عوائد الصناعة.

٤ - الأصول والمهارات: اكتساب وتطوير الأصول والمهارات المحققة للإستراتيجية.

٥ - تنفيذ الإستراتيجية: استخدام نقاط قوة الشركة وأصولها ومهاراتها في تنفيذ الإستراتيجية.

٦ - كسب عوائد فوق متوسط عوائد مجال الصناعة: المحافظة على الإستراتيجية المختارة لتحقيق عوائد أعلى من متوسط عوائد الصناعة.

86 Ibid.

**١ـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**
**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**

**الإجراء المطلوب**

**دراسة البيئة الخارجية**
**وبالذات بيئة الصناعة.**

- **البيئة الخارجية.**
- **البيئة العامة.**
- **بيئة الصناعة.**
- **بيئة المنافسة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic
.Management and Strategic Competitiveness

**٢ـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**
**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**

**الإجراء المطلوب**

**إبحث عن صناعة عوائدها**
**أعلى من المتوسطة.**

**صناعة جذابة**
- **صناعة تعد خصائصها الهيكلية بتحقيق عوائد أعلى من المتوسطة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic
Management and Strategic Competitiveness

**٣ـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**
**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**

**صياغة الإستراتيجية**

- اختيار الإستراتيجية المحققة لعوائد/ إيرادات فوق المتوسطة في صناعة معينة.

**الإجراء المطلوب**

حدد الإستراتيجية اللازمة لكسب إيرادات فوق متوسط إيرادات الصناعة.

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

**٤ـ نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**
**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**

**الأصول والمهارات**

- الأصول والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة.

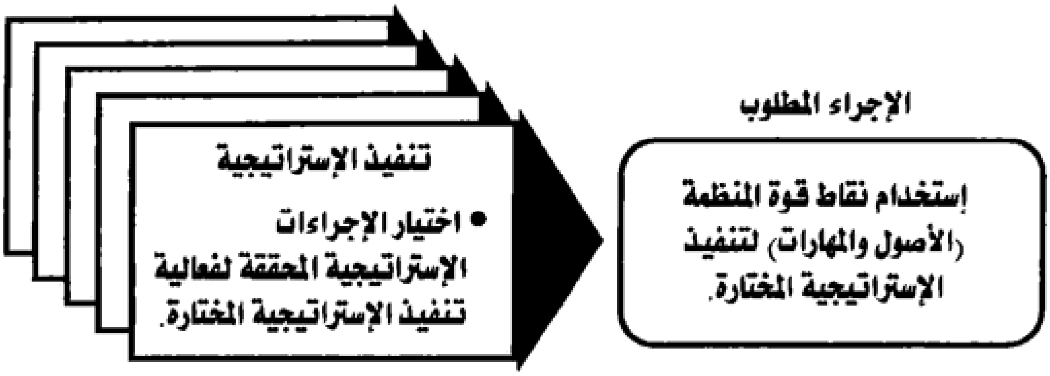
**الإجراء المطلوب**

تطوير واكتساب المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

**٥- نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**

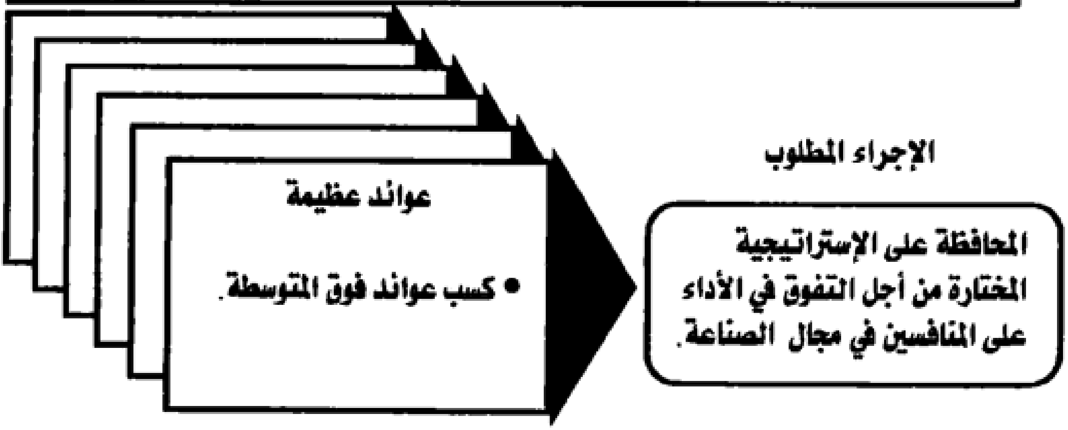
**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**




Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

**٦- نموذج المنظمة الصناعية كنموذج لتعظيم العوائد**

**I/O MODEL OF SUPERIOR RETURNS**




Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic .Management and Strategic Competitiveness

**نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد:**

وهو نموذج يفترض أن تحقيق عوائد أعلى من متوسط عوائد الصناعة، يتقرر بدرجة كبيرة بواسطة عوامل داخلية، تكمن في موارد الشركة/ المنظمة وقدراتها وكفاءاتها المحورية، أكثر من العوامل الخارجية والأشكال التوضيحية التالية تبين عناصر هذا النموذج، والإجراء المطلوب اتخاذه حيال كل منها، وذلك على النحو التالي:

١ - تحديد الموارد (مدخلات العملية الإنتاجية للشركة): من خلال تحديد موارد المنظمة، ودراسة نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بالمنافسين.

٢ - القدرات (طاقة مجموعة الموارد المتكاملة المتاحة لأداء مهمة أو نشاط: من خلال تحديد القدرات التي تجعل أداء المنظمة أفضل من منافسيها.

٣ - الميزة التنافسية: (قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في الأداء: من خلال تحديد كيفية اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال مواردها وقدراتها.

٤ - صناعة جذابة: تحديد صناعة تشتمل على الكثير من الفرص السانحة التي يمكن اغتنامها باستغلال قدرات وموارد الشركة: من خلال البحث عن صناعة جذابة.

٥ - صناعة وتنفيذ الإستراتيجية: (الإجراءات الإستراتيجية المحققة لعوائد فوق متوسط عوائد الصناعة: من خلال اختيار الإستراتيجية المحققة لأفضل استثمار لموارد وقدرات المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة.

٦ - عوائد عظيمة: كسب عوائد فوق متوسط عوائد الصناعة: من خلال المحافظة على الإستراتيجية المختارة للتفوق في الأداء على المنافسين في مجال الصناعة.

**١ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**
**Resource-Based Model of superior Returns**

**الإجراء المطلوب**

**تحديد موارد المنظمة، ودراسة نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بالمنافسين.**

**الموارد**

- **المدخلات للعملية الإنتاجية للشركة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

**٢ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**
**Resource-Based Model of superior Returns**

**الإجراء المطلوب**

**تحديد القدرات التي تجعل أداء المنظمة أفضل من منافسيها**

**القدرات**

- **طاقة مجموعة الموارد المتكاملة المتاحة لأداء مهمة أو نشاط.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

**٣ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**
**Resource-Based Model of superior Returns**

**الميزة التنافسية**

- **قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في الأداء.**

**الإجراء المطلوب**

**قرر كيف يمكن أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال مواردها وقدراتها**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

**٤ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**
**Resource-Based Model of superior Returns**

**صناعة جذابة**

- **تحديد صناعة تشتمل على الكثير من الفرص السانحة التي يمكن اغتنامها باستغلال موارد وقدرات المنظمة.**

**الإجراء المطلوب**

**ابحث عن صناعة جذابة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

**٥ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**

**Resource-Based Model of superior Returns**

**صياغة وتنفيذ الإستراتيجية**

- **الإجراءات الإستراتيجية المحققة لعوائد فوق المتوسطة.**

**الإجراء المطلوب**

**اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل استثمار ممكن لموارد وقدرات المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة المنظمة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

**٦ـ نموذج تعظيم العوائد المبني على الموارد**

**Resource-Based Model of superior Returns**

**عوائد عظيمة**

- **كسب عوائد فوق المتوسطة.**

**الإجراء المطلوب**

**المحافظة على الإستراتيجية المختارة في الأداء على المنافسين في مجال الصناعة.**

Michael A. Hitt, r. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic Management and Strategic Competitiveness. Chapter 1, 2000 South-Western College Publishing.

## مثال توضيحي على نموذج الأعمال الإستراتيجي:

## نموذج شركة الطيران منخفضة التكاليف:

- ما هي خصائص شركات الطيران منخفضة التكاليف[87]؟

- ابتدعت نموذج شركات الطيران منخفضة التكاليف شركة ساوث ويست إيرلاينز في الولايات المتحدة الأمريكية.واتبعت هذا النموذج إلى حد ما شركات الطيران منخفضة التكاليف في أوروبا.
- كثافة مقعدية seating density عالية وعامل حمولة عالي.
- طراز واحد من الطائرات عادة (٧٣٧ - ٣٠٠).
- حجز مباشر عن طريق الإنترنت/ مركز الاتصال الموحد وبدون رسوم بيع sales commissions
- نظام إدارة عائد بسيط (التسعير).
- تستخدم المطارات الثانوية secondary airports لتقليص الرسوم ولتقليص وقت استئناف الطيران turnaround times
- شركات الطيران منخفضة التكاليف الناجحة أكثر ربحية من أشهر شركات الطيران.
- تبلغ رسملة السوق market capitalisation لشركة طيران راين إير ٣ بليون جنيه استرليني.

والجدول التالي يعقد مقارنة بين نموذج محاور التجميع والتوزيع ونموذج الخدمة المباشرة بين نقطتين:

87 http://www.icea.co.uk/archive/low%20cost%20strategy%20040405.ppt, Simon Smith. Strategies for low-cost airlines.

مقارنة بين نموذجين لإدارة عمليات نشاط النقل الجوي

BUSINESS MODELS

| | |
|---|---|
| ▪ نموذج محاور التجميع والتوزيع:<br>▪ النموذج الذي تتبناه الناقلات الجوية ذوات الشبكات هو نموذج محاور/شبكات التجميع والتوزيع HUB AND SPOKE NETWORK<br>▪ إن رائد هذا النموذج هو مؤسس فيد يكس FedEx فرد سميث FRED SMITH وكان ذلك في منتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي. ومحاور التجميع والتوزيع تحقق المزايا التالية:<br>▪ زيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال زيادة استغلال الطائرات.<br>▪ يساعد شركة الطيران على تحقيق تغطية جغرافية أوسع محلياً ودولياً.<br>▪ يتطلب استثماراً مبدئياً كبيراً.<br>▪ شهدت المنافسة في إطار هذا النموذج طفرةً كبيرةً في الثمانينات من القرن العشرين الميلادي تمثلت فيما يلي:<br>▪ المنافسة على الأسعار.<br>▪ زيادة الطلب على السفر.<br>▪ نمو السعة المقعدية.<br>▪ زيادة مديونية شركات الطيران. | ▪ النموذج الذي تتبعه الناقلات الجوية منخفضة التكاليف في إدارة نشاطها وعملياتها هو نموذج الخدمات بين نقطتين مباشرتين.<br>▪ وتسعى شركات الطيران إلى تحقيق هدفين هامين هما:<br>▪ الاستغلال الأمثل للسعة المقعدية.<br>▪ تخفيض التكاليف من خلال سلسلة القيمة. |

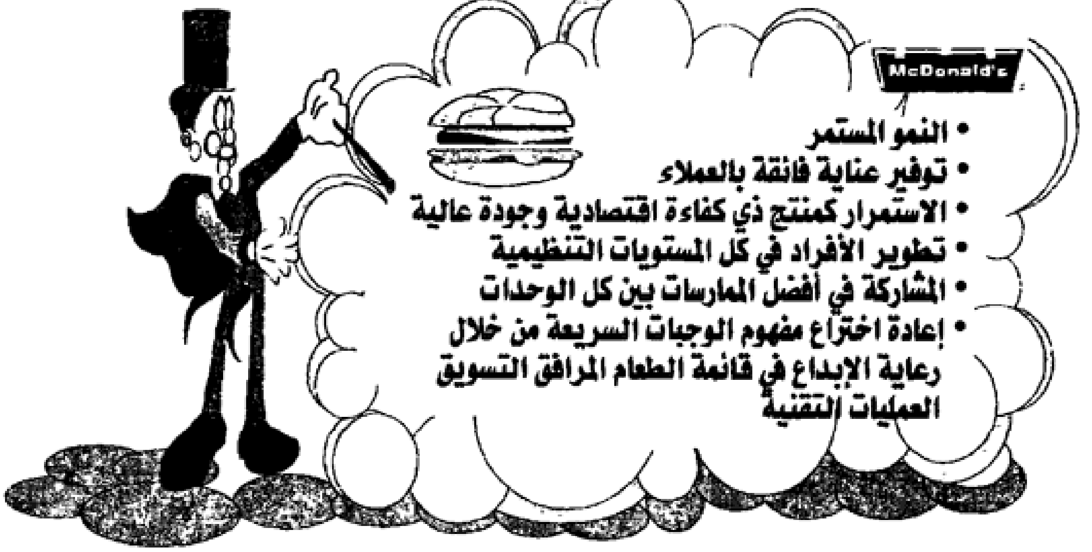
Professor Barry Macy. Southwest Airlines Case - 1Texas Tech University), Spring 2005

وفيما يلي بعض الأمثلة العملية على صياغة الإستراتيجية.

## مثال توضيحي على صياغة الإستراتيجية

### الأولويات الإستراتيجية لسلسلة مطاعم مكدونالدز

Strategic Priorities of McDonald s




http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/ fill_in_the_blanks .html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

**ملامح إستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدز:**

- تتمثل أهم ملامح إستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدز فيما يلي:
  - أهداف إستراتيجية وأهداف مالية.
  - النمو المستمر.
  - توفير عناية فائقة بالعملاء.
  - استمرار الكفاءة.
  - منتج للجودة.
  - مقدم قيمة عالية.
  - تسويق علامة مكدونالدز على المستوى العالمي بفعالية.

## العناصر الرئيسة لإستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدز:

KEY ELEMENTS OF McDonald's STRATEGY

- أما العناصر الرئيسة لإستراتيجية سلسلة مطاعم مكدونالدز فهي كما يلي:
  - إضافة (٧٠٠ - ٩٠٠) مطعم سنوياً.
  - إضافة وجبات جديدة إلى قائمة طعام، طلبات خاصة متدنية السعر، قيمة زائدة.
  - وجبات تشجع الزيارات المتكررة للعملاء.
  - الدقة في الاختيار لمنح امتياز التوزيع.
  - اختيار مواقع ملائمة ومريحة للعملاء.
  - التركيز على خطوط منتجات محدودة، واتساق الجودة باستمرار
  - عناية فائقة بكفاءة التخزين.
  - إعلانات ممتدة واستخدام كلمة بادئة مك. Mc prefix
  - توظيف أشخاص يحسنون المجاملة، ودفع أجور عادلة وتوفير تدريب جيد.

### مثال توضيحي على صياغة الإستراتيجية

**Core Elements of McDonald's Strategy**

- إضافة ١٧٥٠ مطعماً سنوياً
- تشجيع تكرار زيارة العملاء لمطاعم مكدونالدز عن طريق القيمة الزائدة للوجبات محتويات قائمة الطعام الجذابة السعر المنخفض
- توخي العناية الفائقة في اختيار من يمنح له امتياز التوزيع
- اختيار مواقع ملائمة ومريحة للعملاء وللتوسع المتوقع والمربح
- التركيز على قائمة طعام محدودة مع المحافظة على الجودة باستمرار
- عناية فائقة بكفاءة التخزين
- إعلانات مكثفة وممتدة مع استخدام Mc prefix
- توظيف أشخاص يتصفون بالمجاملة ودفع أجور عادلة مع تقديم تدريب جيد

وفيما يلي أمثلة تطبيقية على صياغة الإستراتيجية من واقع صناعة النقل الجوي.

**إستراتيجية شركة جت بلو JET BLUE**

**الأهداف**: لإعادة الإنسانية إلى السفر الجوي

| | |
|---|---|
| المجالات Arenas | - نقل جوي تجاري منخفض التكاليف.<br>- خدمة المدن الأمريكية الأقل خدمة والأعلى سعراً. |
| الآليات Vehicles | - البدء من الصفر وتحقيق كل النمو داخلياً، أي عدم شراء خطوط جوية إقليمية. |
| المميزات Differentiators | - درجة عالية من الخدمة مقارنة بالناقلين الجويين المنافسين، مثل المقاعد الجلدية والقنوات التلفزيونية الفضائية. |
| الإستراتيجية Strategy | - النمو من خط سير واحد بين مدينتين إلى خدمة (٢٠) مدينة في (٣) سنوات. |
| المنطق الإقتصادي Economic Logic | - تحقيق التميز في التكلفة من خلال الرغبة والقدرة على أداء المهام الرئيسة بشكل مختلف.<br>• نوع واحد من الطائرات.<br>• مطار جيه إف كينيدي هو المقر الرئيس.<br>• موقع ثانوي. |

http:/wps.prenhall.com/bp-sm-1/10,11606,2918619-,00.html, Chapter1, Introducing Strategic Management..

## إستراتيجيات الخطوط الجوية البريطانية: British Airways

- الإستراتيجيات:

• إستراتيجية التكلفة المنخفضة: Low-cost strategy

١ - تحقيق وفر مالي بمقدار (١٥٠) جنيهاً استرلينيياً بحلول مارس ٢٠٠٣م.

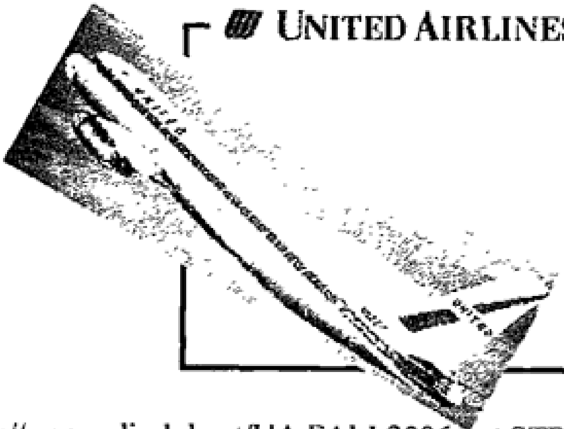
٢ - تخفيض عدد القوى العاملة بمقدار (٤٤٤٦) موظفاً.

• الرسالة العامة: Corporate Mission

١ - تعريفة منخفضة داخل سوق المملكة المتحدة المحلي.

٢ - استخدام التقنية الالكترونية بدرجة أعظم لخدمة العملاء والموظفين ووكالات السفر. التركيز على خدمة درجة رجال الأعمال من المسافرين.

### استراتيجيات عامة قصيرة المدى
### شركة يونايتد ايرلاينز



UNITED AIRLINES

• الإنعاش المالي.
• الإنعاش التسويقي.
• الإنعاش الإداري.

http:// www.djrphd.net/UA FALL2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

## الإستراتيجيات الحالية لوحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية:

- قيادة التكلفة المنخفضة[88] Low-Cost Leadership :
  - استخدام أطول، طائرات أحدث وأكبر، ومتغيرة.
  - درجة عالية من الرقابة على الأنظمة الآلية للحجز.
  - استخدام الحاسوب في مراقبة عامل الحمولة.
  - الدخول في حرب تعرفة النقل الجوي كمحرك ثان.
  - إيجاد رحلات يونايتد المتتابعة.
  - برنامج مايليج بلص Mileage Plus program لتعزيز ولاء العملاء.

## المنافسون الرئيسيون للخطوط الجوية البريطانية:

- المنافسون الرئيسيون[89] Main Competitors .
  - في سوق أوروبا:

١ - تهيمن لوفتهانزا Lufthansa والخطوط الجوية الفرنسية (ايرفرانس) Air France، على السوق.

  - في سوق شمال أمريكا:

٢ - يونايتد ايرلاينز United Airlines ودلتا ايرلاينز Delta على السوق.

## التحالفات الإستراتيجية للخطوط الجوية البريطانية:

- التحالف[90] Alliance :
  - تحالف ون ورلد: Oneworld alliance

---

88 Ibid.
89 Global Airlines Industry ppt. - Raymond and Leo, British Airways – Billy, Delta Airlines – Trevor, Singapore Airlines – Herman, 2002. O.P,cit.
90 Ibid.

شركات طيران أعضاء في هذا التحالف وهي:

١ - الخطوط الجوية البريطانية British Airways

٢ - ايرلينقز Aer Lignus

٣ - كاثي باسيفيك Cathay Pacific

٤ - أميريكان ايرلاينز American Airlines

٥ - فين اير Finnair

٦ - آيبيريا Iberia

٧ - لانشيلي LanChile

٨ - كوانتاس and Qantas

استراتيجيات دلتا ايرلاينز:

- تكوين سيولة كافية.
- تحقيق تخفيض كبير في التكلفة.
- أن تكون دلتا أكثر قدرة على المنافسة في قطاع الناقلات الجوية منخفضة التكاليف والتعرفة.
- أن تكون شركة سونغ Song التابعة لها شركة على درجة عالية من القدرة التنافسية ومملوكة لها بالكامل[٩١].

91 Ibid.

## منافسو وحلفاء دلتا ايرلاينز

**الحلفاء:** Alliances

- أطلانطيك ساوث ويست ايرلاينز Atlantic Southeast Airlines
- كوم اير.Comair, Inc
- الناقلات الجوية التي ترتبط بشركة دلتا برحلات مواصلة
- تحالفات سكاي تيم Alliances Skyteam
- شركاء الرمز المشترك Codeshare partners

**المنافسون:** Competitors

- أمريكان ايرلاينز American Airlines
- يونايتد ايرلاينز United Airlines
- شركات الطيران الدولية منافستها ضئيلة

Global Airlines Industry ppt Raymond and Leo, British Airways Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines Herman, 2002

## حلفاء ومنافسو الخطوط الجوية السنغافورية

- **الحلفاء:**
- تحالف Equity partner
- الاستحواذ على ٤٩٪ من حصص شركة فيرجين أتلانتيك ايرويز في شهر مارس من عام ٢٠٠٠
- تحالف ستارStar Alliances
- انضمت إلى هذا التحالف في إبريل ٢٠٠٠م. وكانت العضو الحادي عشر مع شركات مثل: اير كنداAir Canada ويونايتد ايرلاينز United Airline ولوفتهانزا وتاي ايرويز Thai Airline وايه إن ايه ايرويز ANA Airways

- **المنافسون**
- شركة كاثي باسيفيك Cathay Pacific
- الخطوط الجوية اليابانية Japan Airlines
- الخطوط الجوية الماليزية Malaysian Airlines

Global Airlines Industry ppt Raymond and Leo, British Airways Billy, Delta Airlines Trevor, Singapore Airlines Herman, 2002

## إستراتيجيات الخطوط الجوية السنغافورية:

- **خفض التكاليف**[92] Cost cutting :
  - منح إجازات غير مدفوعة الأجر.
  - تخفيض الأجور.
  - تخفيض عدد الموظفين.
  - تخفيض بدل الطيران.
  - تأجيل صرف مكافآت المشاركة في الأرباح.
- **بيع الأصول**[93] Assets selling :
  - بيع (٥) محركات من طراز برات آند ويتني Pratt and Whitney.

والجدول التالي يوضح مفهوم وعناصر استراتيجيات صناعة النقل الجوي:

<table>
<tr><td colspan="12">إستراتيجيات صناعة النقل الجوي Airline Industry Strategies</td></tr>
<tr><td colspan="3">البريد الجوي</td><td colspan="3">الشحن الجوي</td><td colspan="3">الرحلات المؤجرة</td><td colspan="3">الرحلات المجدولة</td></tr>
<tr><td colspan="2">الحكومة</td><td colspan="2">العائلات</td><td colspan="2">كبار السن</td><td colspan="3">المسافرون لأغراض شخصية</td><td colspan="3">المسافرون لأداء الأعمال</td></tr>
<tr><td colspan="6">التعرفة العالية</td><td colspan="6">الأسعار المخفضة</td></tr>
<tr><td colspan="3">أمريكا اللاتينية</td><td colspan="3">آسيا</td><td colspan="3">أوروبا</td><td colspan="3">شمال أمريكا</td></tr>
<tr><td colspan="6">الرحلات الطويلة</td><td colspan="6">الرحلات القصيرة</td></tr>
<tr><td colspan="6">الرحلات المباشرة</td><td colspan="6">محاور التجميع والتوزيع</td></tr>
<tr><td colspan="4">الرمز المشترك</td><td colspan="4">التحالفات</td><td colspan="4">مستقلة</td></tr>
<tr><td colspan="3">أنظمة العملاء</td><td colspan="3">الأنظمة التشغيلية</td><td colspan="3">الأنظمة اللوجستية</td><td colspan="3">الأنظمة التجارية</td></tr>
<tr><td colspan="12">http://www.soe.ucsc.edu/classes/ism158/Winter05/istech03.ppt, chapter 4: What's Happening?!</td></tr>
</table>

---

92 Ibid.
93 Ibid.

أما الجدول التالي فيوضح نموذج الإستراتيجية التجارية في صناعة النقل الجوي:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **نموذج الإستراتيجية التجارية في صناعة النقل الجوي** Airline Industry | | | | |
| البريد الجوي السريع | الشحن | خدمات الرحلات المؤجرة | الركاب على الرحلات المجدولة | |
| متكررو السفر | المسافرون لأول مرة | المواطنون الكبار | المسافرون للمتعة | المسافرون لأداء الأعمال |
| التعرفة العالية | مفرطو التوفير | الناقلات منخفضة التكاليف | | |
| أمريكا اللاتينية | دول المحيط الهادي | أوروبا | أمريكا الشمالية | |
| الموقع الإلكتروني للشركة | مأموري السفر | مأموري الحجز | | |
| الرحلات طويلة المسافة | الرحلات قصيرة المسافة | | | |
| الرحلات المباشرة | محاور التجميع والتوزيع | | | |
| الرمز المشترك | التحالفات | شركة مستقلة بذاتها | | |
| الأعمال التجارية | اللوجستيات | العمليات | الركاب | |
| http://www.soe.ucsc.edu/classes/ism158/Winter05/istcch03.ppt, chapter 4: What's Happening?! | | | | |

والجدول التالي يوضح قائمة بأفضل شركات الطيران لدى المسافرين لأداء الأعمال.

## أفضل شركات الطيران لدى المسافرين لأداء الأعمال

(١) الخطوط الجوية السنغافورية.
(٢) الخطوط الجوية السويسرية.
(٣) كاثي باسيفيك.
(٤) ميدويست إكسبريس.
(٥) الخطوط الجوية اليابانية.
(٦) كوانتاس.
(٧) ايه إن ايه ANA
(٨) فيرجين أتلانتيك
(٩) لوفتهانزا
(١٠) كيه إل إم KLM-Royal Dutch
(١١) فن اير.
(١٢) الخطوط الجوية البريطانية (بريتيش ايرويز). British Airways
(١٣) ألاسكا. Alaska
(١٤) الخطوط الجوية الفرنسية. Air France
(١٥) فاريق. Varig
(١٦) ايرلينقز. Aer Lingus
(١٧) كيوي. Kiwi
(١٨) الخطوط الجوية الكندية. Air Canada
(١٩) أميريكان ايرلاينز. American **
(٢٠) دلتا. Delta**

ource: Zagat Survey of Frequent Flyers

## المصفوفات: أدوات للخيار الإستراتيجي

سبقت الإشارة في مستهل الفصل الأول من الباب الرابع إلى المراحل الفرعية الثلاث لصياغة الإستراتيجيات، والتي تبدأ بمرحلة المدخلات، مروراً بمرحلة التوفيق، وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار بشأن الخيار الإستراتيجي. كما سبقت الإشارة إلى أن كل مرحلة من تلك المراحل الفرعية توظف عدداً من المصفوفات التي تمكنها من تحقيق النتائج المنشودة في كل مرحلة.

وفيما يلي سألقي مزيداً من الأضواء على أهم المصفوفات التي تستخدم في مرحلة صنع القرار للوصول إلى الخيار الإستراتيجي.

### المصفوفات:

إن المصفوفات هي بمثابة أدوات تحليلية مساعدة على صنع الخيار الإستراتيجي. وهناك (٤) مصفوفات رئيسة وهي:

١ - مصفوفة أنسوف للمنتج/ الرسالة.

٢ - الخيار الإستراتيجي باستخدام تحليل الموقف ومصفوفة الإستراتيجيات الكبرى.

٣ - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٤ - مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة المركز التنافسي للشركة جنرال اليكتريك GE.

**نموذج أيجور أنسوف IGOR ANSOFF MODEL**

**لتحليل الفجوة وتصميم الإستراتيجية:**

أيجور أنسوف (Igor Ansoff) هو رائد من رواد الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، وهو روسي المولد، حيث ولد في عام ١٩١٨م في مدينة فلاديفوستوك روسيا من أم روسية وأب دبلوماسي أمريكي، وعاش في روسيا حتى بلغ السادسة عشرة، ثم انتقل إلى نيويورك، وهناك درس الهندسة الميكانيكية، وبعد الحرب العالمية الثانية حصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات التطبيقية.

وبعد الالتحاق بشركة راند لوكهيد الفضائية أكتسب خبرة إدارية متعمقة والتي قادته فيما بعد إلى تأليف كتابه الإبداعي (Corporate Strategy) وذلك في عام ١٩٦٥م، والذي وصفه هنري منتزبيرغ بأنه أكثر نماذج التخطيط الإستراتيجي تفصيلاً في أدب الإدارة.

وعلى الرغم من أن الكتاب حظي بقبول واسع فإن النموذج المقترح من قبل أيجور أنسوف للتخطيط الإستراتيجي لم يطبق على نطاق واسع في منظمات الأعمال، وذلك لأن الكتاب أدى إلى نتائج مختلفة على صعيد التطبيق، ولذلك فقد قضى أيجور أنسوف (٢٠) عاماً من حياته محاولاً تعديل وتطوير نموذجه الأصلي ليأخذ في اعتباره تلك المشكلات.

ويعتبر نموذج أنسوف هو أول نموذج لإدارة الشركات إستراتيجياً، ويمكن المديرين من اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال المقارنة بين المنتجات والأسواق، ويطلق على أيجور أنسوف أب الإستراتيجية العامة Corporate

Strategy، ومخترع التخطيط التسويقي الإستراتيجي ( Strategic Marketing Planning)، ومبتكر مفهوم الإدارة الإستراتيجية[94].

ويرى أيجور أنسوف (Igor Ansoff) أن هناك أربعة عناصر للإستراتيجية ألا وهي:

- نطاق المنتج – السوق: أي منتج لأي سوق.
- اتجاه النمو.
- الميزة التنافسية.
- التوافق والتفاعل التعاوني (التآزر): (Synergy) كيف يتم التوفيق بين الفرص والكفاءات المحورية للمنظمة ؟

وفسر أيجور أنسوف معنى التفاعل التعاوني بقوله: " كيف يصبح الكل أعظم من أجزائه مجردة، حتى يكون ناتج: "١ +١=٣ ".

وانطلاقاً من حقيقة أن تحديد التوجه الإستراتيجي يمثل تحدياً كبيراً ورئيسياً لأي منظمة، فقد طور أيجور أنسوف مصفوفة تساعد على تركيز الانتباه على هذه العملية، فقد رأى أنسوف أن هناك بعدين رئيسيين في أي موقف تجاري هما:

- الأسواق: أشخاص الذين يشترون أو يستخدمون المنتج.
- المنتج: الشيء الذي تصنعه لتبيعه.

وفي الأوضاع غير التجارية يظل البديلان ذاتهما قابلين للتطبيق ولكن على النحو التالي:

- الأسواق: العملاء والمتبرعون والممولون والمستخدمون والمستهلكون.
- المنتجات: الخدمات، العروض، والنشاطات وأساليب التبرعات.

---

94 http://www.answers.com/topic/strategic-management STRATEGIC MANAGEMENT. ANSWER. COM.pp.1-23. O.P,cit.

ويرى أنسوف أن لكل من هذين البعدين وجهان هما: الحالي والجديد. فبالنسبة للأسواق فإن هذا يعني أن العملاء يمكن أن يكونوا العملاء الحاليين أو عملاء جدد متوقعين، والمتبرع قد يكون أيضاً قديماً أو جديداً متوقعاً وهكذا.

من ناحية أخرى فإن المنتج يمكن أن يكون قائماً أو جديداً ولكن لم يتم بعد إنتاجه وتسويقه، وأساليب التبرعات قد تكون أساليب حالية أو جديدة لم تتم تجربتها بعد.

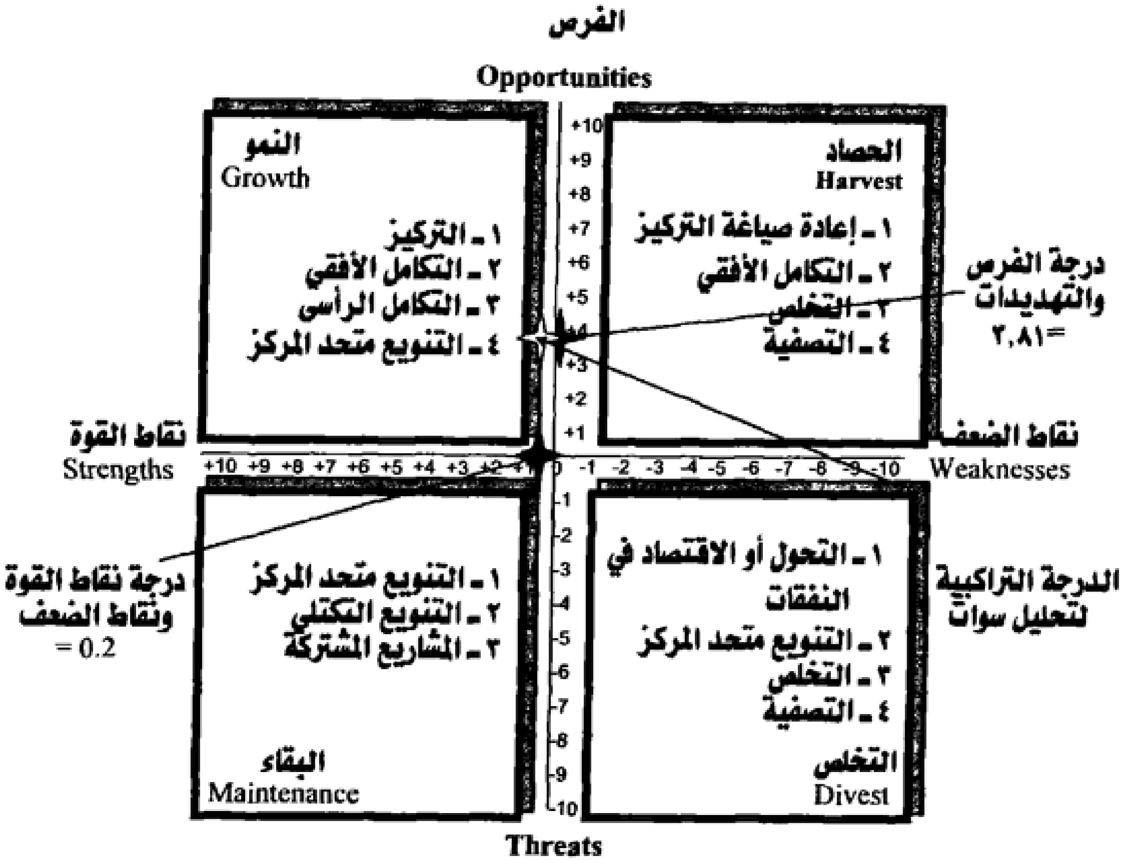
وبوضع هذه العناصر معاً توصل أيجور أنسوف إلى المصفوفة التالية:

١ ـ مصفوفة أنسوف للمنتج / الرسالة

| | المنتج الحالي | المنتج الجديد |
|---|---|---|
| الرسالة الحالية | إستراتيجية اختراق السوق | إستراتيجية تطوير المنتج |
| الرسالة الجديدة | إستراتيجية تنمية السوق | إستراتيجية التنويع |

## مصفوفة الخيار الإستراتيجي باستخدام تحليل سوات ومصفوفة الاستراتيجيات الكبرى

**Strategy Choice using the SWOT and Grand Strategies Matrix**



**خيارات الإستراتيجية العامة طويلة المدى في شركة يونايتد ايرلاينز:**

**تتمثل خيارات الإستراتيجية العامة طويلة المدى في شركة يونايتد ايرلاينز فيما يلي[٩٥]:**

- **النمو الداخلي:** Internal Growth
  - **النمو في الرحلات الداخلية.**
  - **النمو في الرحلات الدولية.**
- **التنويع متحد المركز.** Concentric Diversification
  - **توفير رحلات متتابعة بواسطة يونايتد.** "Shuttle by United"
- **الاندماج:** Merger
  - **شريك داخلي.**
  - **شريك دولي.**
- **التحالفات الإستراتيجية.** Strategic Alliances
  - **التحالف مع شركات طيران دولية لتوفير فرص النمو.**
  - **التحالفات الأفقية لتخفيض التكاليف.**

**الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية:** Core SBU-Level

**أما الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية الجوهرية فهي على النحو التالي[٩٦]:**

95 http://www.djrphd.net/UA-FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY. FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

96 Ibid.

- قيادة سوق النقل الجوي منخفض التكاليف. Low-Cost Leadership
- الرحلات المتتابعة بواسطة يونايتد. "Shuttle by United"
- الوصول إلى اتفاق مع النقابات: come to consensus with unions
- التحكم في تكاليف الصيانة بشكل أفضل.
- شراء الخدمة بقدر الإمكان.
- تخفيض عدد محاور تجميع الرحلات hubs.
- تفادي حروب الأسعار بقدر الإمكان.

**الخيارات الإستراتيجية قصيرة المدى على مستوى الإستراتيجية العامة:**

- **الإنعاش المالي[97] : Deeper Financial Turnaround**
- اللجوء إلى إعلان الإفلاس من أجل إعادة التنظيم.
- تقليص المديونية.
- تخليص يونايتد ايرلاينز من النقابات وتخفيض التوظيف بنسبة (٢٠ ٪).
- تخفيض تكاليف الصيانة من خلال التقليل من تنوع طائرات الأسطول.
- استعادة العملاء.
- مراقبة تكاليف الوقود للطائرات المختلفة.
- استخدام التحالفات الرأسية لخفض التكاليف.
- توظيف الحاسوب بقدر أكبر لمراقبة عامل الحمولة.
- دمج وتوحيد محاور التجميع.
- تنويع قاعدة العملاء. (زيادة العملاء من المسافرين للمتعة)

97 Ibid.

- **الإنعاش التسويقي[98] : Marketing Turnaround**
  - إثبات أن السفر على متن رحلات يونايتد ايرلاينز آمن ومريح.
  - إعادة بناء علاقات طيبة مع العملاء.
  - الاستمرار في بناء تحالفات إستراتيجية.
  - التسريع في بدء تشغيل الرحلات المتتابعة المعروف باسم تنقل بواسطة يونايتد. ”Shuttle by United“
  - الاستمرار في تحسين برنامج ولاء العملاء المعروف باسم برنامج (مايليج بلص ) Mileage Plus program
  - تحسين الدعاية والإعلان.
  - تحسين العلاقات مع وكالات السفر.
  - تحسين العلاقات مع العملاء.
  - حماية الشركة من السلوكيات البيروقراطية.

**كيف تساند الخيارات الإستراتيجية نضال الشركة من أجل البقاء؟**

- العملاء هم الاسم الحقيقي للتحدي.
- والأرباح هي أيضاً الاسم الحقيقي للتحدي.
- تخفيض التكاليف والمديونية سيمكنان الشركة من زيادة قدرتها التنافسية.
- ستثبت خطوط السير الدولية مجدداً أنها هامة.
- ستجعل الأنظمة الآلية والحوسبة الشركة أكثر قدرة على المنافسة.
- الأسطول الأكثر تجانساً من حيث أنواع طائراته سيؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- ستوفر التحالفات الإستراتيجية فرصاً لشراء الخدمة، كما ستوفر فرصاً جديدة وفرصاً للنمو لشركة يونايتد.
- نمو القوة المالية ستوفر للشركة مزيداً من المرونة في المستقبل.

---

98 Ibid.p

## كيف تحقق الخيارات الإستراتيجية توافق الشركة مع البيئة؟

- سينمو الطلب على السفر مرة أخرى وخاصة في مجال الرحلات الدولية.
- يجب على شركة يونايتد تحسين السلامة وعلاقات العملاء.
- ستستمر التذاكر متدنية السعر كأمر حتمي.
- ستكون مشكلة النقص في الوقود إحدى مشكلات المستقبل.
- ستستمر القضايا البيئية الناشئة عن تلوث البيئة في النمو.
- يدعم عصر المعلومات النقل الجوي والاتصالات السريعة والرخيصة.

والجدول التالي يقدم مثالاً عملياً من واقع صناعة النقل الجوي على استخدام تحليل سوات من أجل تحقيق التوافق الإستراتيجي مع البيئة.

### التوافق الإستراتيجي مع البيئة

UNITED AIRLINES

| • الفرص: Opportunities | التقويم | • التهديدات: Threats | التقويم |
|---|---|---|---|
| • زيادة الأعمال العالمية. | ٤ | – الإرهاب. | ٧ |
| التقنيات الجديدة. | ٦ | – الاقتصاد العالمي والاقتصاد الأمريكي | ٨ |
| – طائرة جديدة اقتصادية في استهلاك الوقود. | ٧ | – تكاليف الوقود | ٧ |
| – المسافرون لأداء الأعمال. | ٥ | – النقابات | ٩ |
| – المسافرون للمتعة. | ٣ | – تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر. | ٩ |
| – رحلات يونايتد المتتابعة. | ٨ | – شركة ساوث ويست ايرلاينز | ٦ |
| – الاندماجات. | ٧ | – آثار تبعات الحادي عشر من سبتمبر. | ٥ |
| | ٤٠ | – تكاليف المطارات. | ٤ |
| | المتوسط ٥= | | ٥٥ |
| | | | المتوسط ٧,٢ |

1_ http:// www.djrplid.net/UA FALL2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

(١) مصفوفة أنسوف للمنتج/ الرسالة:

وكما يظهر فإن المصفوفة تشتمل على أربعة خيارات إستراتيجية هي:

(أ) تقديم المنتجات الحالية للعملاء الحاليين: وهي تتطلب إستراتيجية اختراق السوق (Market Penetration Strategy). ووفقاً لهذه الإستراتيجية، تبحث المنظمة عن طرق لزيادة الحصة السوقية للمنتجات الحالية في الأسواق الحالية. وهناك ثلاث طرق رئيسة لتحقيق ذلك وهي على النحو التالي:

(١) تشجيع العملاء الحاليين على شراء مزيد من المنتجات الحالية. وهذا قابل للتحقيق فقط إذا تمكنت المنظمة من إقناع المشترين غير المترددين بكثرة على محلاتك بفوائد منتجاتك، ومن ثم بتكرار التعامل مع محلاتك بدرجة أكبر خلال فترة زمنية معينة إذا كان لدى العملاء النقد الذي ينفقونه على تلك المشتريات.

(٢) استقطاب عملاء المنظمات الأخرى للتعامل مع منتجاتها التي تحمل علامتها التجارية. وهذا يمكن أن يتحقق إذا لاحظت المنظمة كثيراً من نقاط الضعف في منتجات المنافسين أو في برامجها التسويقية، والتي يمكنها أن تستثمرها لصالحها.

(٣) إقناع الأشخاص الذين لا يستخدمون منتجاتك والذين يشبهون عملائك بالبدء في استخدام منتجاتك والتعامل مع محلاتك، وهذا الأمر قابل للتحقيق إذا كان هناك العديد من الأشخاص الذين لم يسبق لهم التعامل مع منتجاتك ومحلاتك إطلاقاً.

(ب) تقديم منتجات جديدة للعملاء الحاليين: وهذا الخيار يتطلب تبني إستراتيجية تطوير السوق (Market Development Strategy). ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه ينبغي على المنظمة البحث عن أسواق جديدة يمكن تلبية احتياجاتها من خلال منتجاتها الحالية. أي أن على المنظمة أن تبحث عن مجموعات جديدة من مستخدمي منتجاتها المحتملين أو المتوقعين في مجالات البيع الحالية، والذين يحتمل أن تستحث لديهم الرغبة في التعامل مع منتجاتها ومحلاتها. كما أن بإمكان المنظمة أن تسعى إلى قنوات توزيع جديدة إضافية في مواقعها الحالية. فمثلاً إذا كانت تعتمد حالياً على محلاتها فقط. فقد يكون من المجدي أن تلجأ إلى الأسلوب المعروف باسم قنوات التوزيع الجماهيري الواسع ( Mass Merchandising Channels). أما الطريقة الثالثة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الإستراتيجية فهي أن تلجأ المنظمة إلى بيع منتجاتها في مواقع جديدة.

(ج) تقديم المنتجات الحالية لعملاء جدد: ويتطلب هذا الخيار الإستراتيجي تطبيق إستراتيجية تطوير المنتج (Product (Development Strategy، فقد ترى إدارة المنظمة تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. فعلى سبيل المثال: إذا كانت المنظمة تنتج حالياً القهوة فقد تفكر في إنتاج قهوة خالية من الكافيين، أو قهوة ممزوجة بالقهوة الكولومبية، أو إنتاج قهوة للكافيتريات، أو إنتاج قهوة ذات مستويات جودة أعلى لعشاق تناول القهوة وقهوة ذات مستوى جودة عادي للأسواق الكبيرة.

(د) تقديم منتجات جديدة لعملاء جدد: ويتطلب هذا الخيار تبني إستراتيجية التنويع Diversification Strategy. وتعتبر هذه الإستراتيجية أكثر الإستراتيجيات الأربعة تحدياً ومخاطرةً. وهي في نفس الوقت أكثر الإستراتيجيات مجالاً للإبداع والابتكار.

**خصائص الخيارات الإستراتيجية الأربعة:**

إن كل خيار إستراتيجي من تلك الخيارات الإستراتيجية الأربعة يتصف بثلاث خصائص هي:

- ليست متساوية في درجة سهولة أو صعوبة كل منها للعمل في ظلها.
- تتطلب كل منها توفر كفاءات محورية مختلفة لدى المنظمة.
- تقترن بكل منها درجة معينة من المخاطرة.

**تحليل الفجوة:** Gap Analysis

وفقاً لهذا النموذج، يتم تصميم الإستراتيجية لتحويل الشركة من الوضع الحاضر إلى الوضع المنشود والمصاغ في الأهداف. آخذاً في الاعتبار المعوقات التي قد تنطوي عليها قدرات المنظمة ومواردها.

إن هذا النموذج يركز بالتحديد على مفهومين أساسيين:

(١) (تحليل الفجوة ـ Gap Analysis ) والذي صمم لتقويم الاختلاف (الفجوة) بين الوضع الراهن للشركة والوضع المستهدف على ضوء الأهداف. وتختار الشركة الإستراتيجية التي تسد هذه الفجوة بدرجة كبيرة.

(٢) وتشير "الإستراتيجية" وفقا لهذا النموذج إلى الفكرة التي تسعى إليها الشركة وهي أن أداء الكل أعظم من أداء أي جزء من أجزائه وهو ما يعبر عنه عادة بصيغة: ٢+٢ = ٥.

1- مصفوفة أنسوف للمنتج / الرسالة / الخطوات

Ansoff's Strategic Opportunity Matrix

| المنتج الجديد New Product | المنتج الحالي Present Product | |
|---|---|---|
| إستراتيجية تطوير المنتج Product Development | إستراتيجية إختراق السوق Market Penetration | السوق الحالية Present Market |
| إستراتيجية التنويع Diversification | إستراتيجية تنمية السوق Market Development | السوق الجديدة New Market |

والشكل التالي يلخص مضامين الخيارات الإستراتيجية الأربعة آنفة الذكر.

الخيارات الإستراتيجية

Strategic Alternatives

| | |
|---|---|
| استراتيجية إختراق السوق Market Penetration | زيادة الحصة السوقية بين العملاء الحاليين |
| استراتيجية تنمية السوق Market Development | استقطاب عملاء جدد للمنتجات الحالية |
| إستراتيجية تطوير المنتج Product Development | إيجاد منتجات جديدة للأسواق الحالية |
| إستراتجية التنويع Diversification | تقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة |

(٢) مصفوفة الإستراتيجيات الكبرى:

أنواع الإستراتيجيات الكبرى Grand Strategies

الإستراتجيات (الكلية التوجيهية للمنظمة):

ويطلق عليها أيضاً الإستراتيجيات التوجيهية للمنظمة ( Firm's directional strategy).

وفقاً لمصفوفة أنسوف (Ansoff-model) يمكن تصنيف الإستراتيجيات الكبرى في أربعة مجموعات من الإستراتيجيات الكلية الموجهة للمنظمة. وهي على النحو التالي:

(١) إستراتيجية اختراق السوق: market penetration

(٢) إستراتيجية تطوير المنتج: product development

(٣) إستراتيجية تنمية السوق: market development

(٤) إستراتيجية التنويع: Diversification

وبناءً على نتائج مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية يمكن تصنيف الإستراتيجيات الكلية للمنظمة على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجيات النمو: Growth

(١) إستراتيجية التركيز: Concentration Strategy

(٢) إستراتيجية التكامل الأفقي: Horizontal Integration

(٣) إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي والخلفي: Vertical Integration

(٤) إستراتيجية التنويع المترابط: Concentric Diversification

**ثانياً: استراتيجيات البقاء: Maintenance**

(١) **إستراتيجية التنويع المختلط:** Conglomerate diversification

(٢) **إستراتيجية المشروعات المشتركة:** Joint Ventures

**ثالثاً: استراتيجيات الحصاد: Harvest**

(١) **إعادة صياغة التركيز.**

(٢) **التكامل الأفقي.** Horizontal Integration

**رابعاً: استراتيجيات التخلص: Divest**

(١) **التصفية:** Liquidate

(٢) **الإنعاش:** Turnaround

(٣) **إعادة التكوين.**

(٤) **إستراتيجية التخفيض أو التقلص.**

(٥) **استراتيجيات التجديد:** RENEWAL

**ووفقاً لفرد ديفيد فيمكن تصنيف أنواع الإستراتيجيات الكلية الموجهة للمنظمة على النحو التالي:**

(١) **استراتيجيات التكامل:** Integration strategy

(٢) **استراتيجيات التكثيف:** Intensive strategy

(٣) **استراتيجيات التنويع:** Diversification strategy

(٤) **استراتيجيات الدفاع:** Defensive strategy

(٥) **الإستراتيجيات العامة للمنافسة لمايكل بورتر:** Michael Porter's Generic Strategies

(٦) الإستراتيجيات التعاونية.

(٧) إستراتيجية المتحرك الأول أو المبادئ:First mover strategy

(٨) استراتيجة شراء الخدمة: Outsourcing strategy

(٩) الإستراتيجيات الدولية.

**معايير الاختيار الإستراتيجي لاختيار أفضل إستراتيجية:**

(١) التأثير المالي: Financial Impact كيف ستؤثر كل إستراتيجية على صافي ما سينفقه المسافر على السفر؟ وأي الإستراتيجيات جديرة بالنضال من أجلها؟ وأيها غير جدير بذلك؟

(٢) الموارد اللازمة: Program Resources ما مقدار الوقت والجهد الذي تتطلبه كل إستراتيجية؟

(٣) إرضاء العملاء: Traveler Supportأي هذه الإستراتيجيات أيسر للمسافر traveler-friendly

(٤) تسلسل وتعاقب الإستراتيجيات: Strategy Sequenceأي هذه الإستراتيجيات ينبغي أن تسبق غيرها من الإستراتيجيات؟ أيها ينبغي أن تنفذ الآن وأيها ينبغي أن تنفذ لاحقاً؟

(٥) ثقة الإدارة في جدوى الإستراتيجية وعزمها على دعمها.ما هي الإستراتيجية التي ستساندها الإدارة لقناعتها بجدواها؟

## أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة

| | |
|---|---|
| التنويع غير المترابط/ المختلط<br>Conglomerate Diversification | النمو المركز/ التركيز<br>Concentrated Growth |
| الانتعاش<br>Turnaround | تطوير السوق<br>Market Development |
| تقليل الاستثمار/ التخلص<br>Divestiture | تطوير المنتج<br>Product Development |
| التصفية<br>Liquidation | الابتكار<br>Innovation |
| الإفلاس<br>Bankruptcy | التكامل الأفقي<br>Horizontal Integration |
| المشروعات المشتركة<br>Joint Ventures | التكامل الرأسي<br>Vertical Integration |
| التحالفات الإستراتيجية<br>Strategic Alliances | التنويع المترابط<br>Concentric Diversification |
| | الاتحاد/التآلف<br>Consortia |

Prof. Sushil, MANAGEMENT POLICY AND STRATEGYSESSION – VI: Generic and Grand Strategies, Department of Management StudiesIndian Institute of Technology, Delhi. INDIA

# مستويات الإستراتيجية

## ما هي مستويات الإستراتيجية ؟

تتدرج الإستراتيجية عبر أربعة مستويات من حيث غرضها ومهامها ونطاقها ومجال تنفيذها وهي[99]:

١ـ الإستراتيجية الكلية للمنظمة: Corporate – Level Strategy وهي الإستراتيجية التي تجيب على السؤال: ما هو مجال الأعمال الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة لكي تضاعف أرباحها في المدى الطويل.

٢ـ الإستراتيجية التجارية للمنظمة: Business - Level Strategy وتتضمن التصور العام الذي رسمته المنظمة لنفسها لخوض غمار المنافسة، أو الطريقة التي تتموقع من خلالها في السوق، لاكتساب ميزة تنافسية، والإستراتيجيات المختلفة المستخدمة في الأوضاع المختلفة للصناعة.

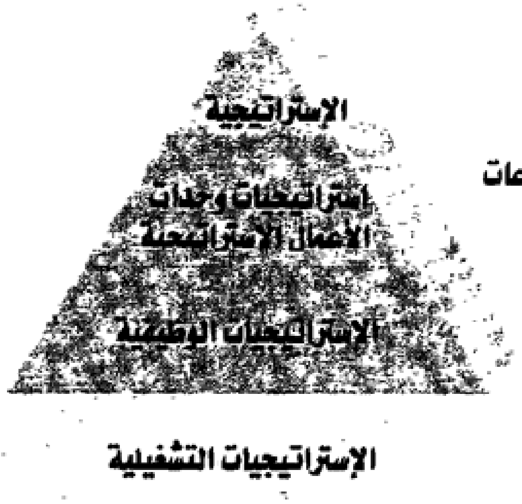
٣ـ الإستراتيجية الوظيفية: Functional – Level Strategy وهي الإستراتيجية الموجهة إلى تحسين فعالية العمليات داخل المنظمة، مثل الإنتاج، التسويق، إدارة المواد، تطوير المنتج، وخدمات العملاء.

٤ـ الإستراتيجية التشغيلية: Operational – Level Strategy وتعتبر المستوى الأدنى للإستراتيجيات في إطار نموذج هرم الإستراتيجية، وهي ضيقة في أفقها ونطاقها، حيث أنها تركز على بل وتتعامل مع النشاطات التشغيلية اليومية، وهي مستمدة من الإستراتيجية الوظيفية، وتتحرك في حدود الميزانية المعتمدة.

---

99 http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp_05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007.

# مستويات الإستراتيجية




- أين تنافس ؟
- كيف تنافس ؟
- كيف يساهم كل قطاع من قطاعات الشركة ؟

http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp_05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007

## أولاً: الإستراتيجية الكلية للمنظمة - ما هي الإستراتيجية الكلية؟

### الإستراتيجية العامة:

- مفهوم أساسي: تعني الإستراتيجية العامة Corporate strategy بكيفية سعي الشركات متنوعة النشاطات إلى إيجاد مركز تجاري في صناعات مختلفة والاتجاهات والإجراءات التي يتم توظيفها لتحسين الأداء مجموعة النشاطات التجارية التي تمثل قاعدة تنوع نشاط الشركة"[100].
- خطة مناورة شاملة Overall Game Plan لشركة متنوعة النشاطات تشتمل على ما يلي[101]:

---

100 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

101 http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module2/sld060.htm, Glenn M. Gomes. Principles of Strategic Management Strategic Management Self-Study Modules. O.P.cit.

- تحركات لبناء مكانة أو مركز تجاري في مختلف الصناعات.
- اتجاهات لإدارة مجموعة نشاطات/ أعمال متنوعة تمثل مجالات عمل الشركة.

الإستراتيجية الكلية للشركة تعنى بسؤالين: Corporate-level strategy

- تعنى الإستراتيجية العامة بالإجابة على سؤالين هامة هما:

١ - ما هي مجالات النشاط التي ينبغي أن تعمل فيها الشركة ؟

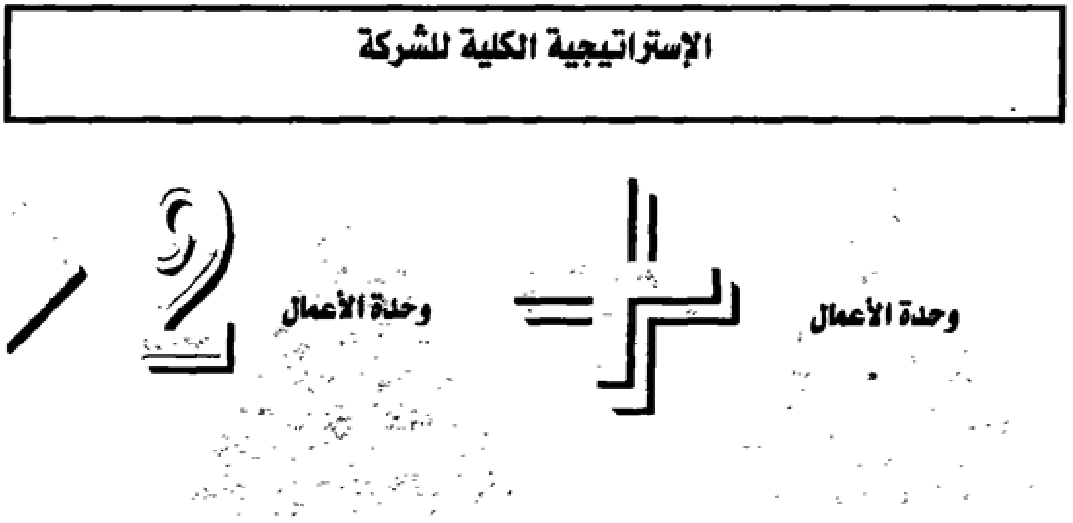
٢ - كيف ينبغي أن تدير الشركة الأم مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية؟

- تحدد الإستراتيجية العامة للشركة الأعمال التي يجب أن تقوم بها الشركة لكي تكتسب ميزة تنافسية من خلال اختيار وإدارة مجموعة مختلفة من مجالات الأعمال التجارية والمنافسة في عدد من الصناعات وأسواق المنتجات.
- ينبغي أن تحقق قيمة تتمثل في أن تكون قيمة الوحدات الإستراتيجية المكونة للشركة تساوي أكثر من قيمة كل منها على حدة تحت الملكية المستقلة. قيمة لا يمكن أن يحققها حملة الأسهم من خلال محفظة الاستثمار.
- ينبغي أن تحقق الإستراتيجية العامة إنتاجية تداؤبية synergies ليست متوفرة في سوق الأوراق والسندات المالية. equity markets
- تعنى بالغرض والنطاق العام للشركة من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح والتأثير. stakeholder expectations.
- تعتبر هامة جداً:
  - لتأثرها بالمستثمرين بدرجة عالية.
  - ولكونها ترشد عملية صنع القرارات الإستراتيجية على مستوى الشركة ككل.
- يعبر عنها بوضوح في بيان الرسالة. "mission statement".

## ما هي مهام الإستراتيجية الكلية للمنظمة؟ TASKS OF CORPORATE STRATEGY

- تتمثل مهام الإستراتيجية الكلية فيما يلي:
  - القيام بتحركات لتحقيق إستراتيجية التنوع. Diversification
  - المبادرة بإجراءات لتعزيز الأداء.
  - البحث عن الطرق التي تحقق التعاون التداؤبي SYNERGY بين وحدات الأعمال المترابطة.بحيث تكون النتيجة ٢ + ٢ = ٥
  - تحديد أولويات الاستثمار وتوجيه موارد الشركة لوحدات الأعمال الإستراتيجية الجذابة.

والشكل التوضيحي التالي يجسد الخصيصة التداؤبية للإستراتيجية الكلية:



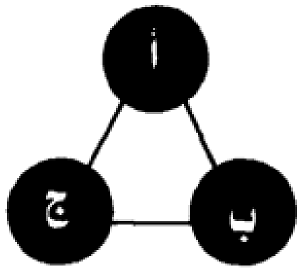

Gregory G. Dess, G. T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor. Strategic Management: creating competitive advantages, Part 2: Strategic Formulation, Chapter 6, Corporate-Level Strategy: Creating Value through Diversification. The McGraw- Hill. 2005

وتختلف طبيعة الإستراتيجية الكلية باختلاف طبيعة نشاط الشركة/ المنظمة، ومدى تنوع نشاطاتها. وفيما يلي يتضح كيف تختلف الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات عن الإستراتيجية الكلية لشركة أحادية النشاط.

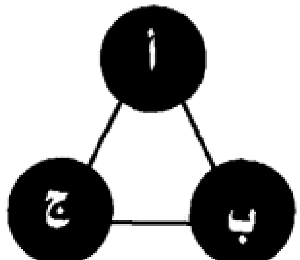
**الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات**

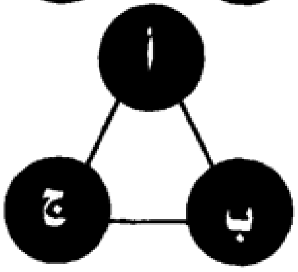
**مستويات التنوع العالية:**

- **التنوع غير المترابط.**
  - **وحدات الأعمال السائدة غير المترابطة.**




**الإستراتيجية الكلية لشركة متعددة النشاطات**




**مستويات التنوع المتوسطة:**

- **مترابطة مع وجود معوقات.**
  - **أكثر من ٧٠٪ من الإيرادات تأتي من وحدات الأعمال السائدة غير المترابطة.**
- **مترابطة ( مختلطة ).**
  - **أكثر من ٧٠٪ من الإيرادات تأتي من وحدات الأعمال السائدة المترابطة.**

**وفيما يلي مثال واقعي لإستراتيجية عامة من واقع صناعة النقل الجوي، وهي لشركة يونايتد ايرلاينز United Airlines.**

**الإستراتيجيات الكلية طويلة المدى الحالية:**

- **النمو الداخلي:** Internal Growth
    - **بعض النمو الدولي.**
    - **إعادة تعريف جدول وتكرار جدولة الرحلات الداخلية.**
- **إخفاق الاستحواذ على شركة يو إس إير في عام ٢٠٠٠م**
- **التحالفات الإستراتيجية:**
    - **تحالف ستار:** Star Alliance
    - **تحالفات أخرى مع شركات طيران أصغر.** (U Express)
- **المشاريع المشتركة:** Joint Ventures
    - **الرمز المشترك** code-sharing **مع يو إس إير وأعضاء تحالف ستار.**
- **التنويع متحد المركز:** Concentric Diversification
    - **الشبكات الإلكترونية.** e-Networks
    - **العديد من الشركات التابعة**[١٠٢]**.**

**الإستراتيجيات الكلية قصيرة المدى:**

- **الإنعاش المالي:** Financial Turnaround
- **الإنعاش التسويقي:** Marketing Turnaround
- **الإنعاش الإداري**[١٠٣] : Management Turnaround

---

102 http://www.djrphd.net/UA-FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES. O.P,cit.

103 Ibid.

**الخيارات الإستراتيجية العامة قصيرة المدى:**

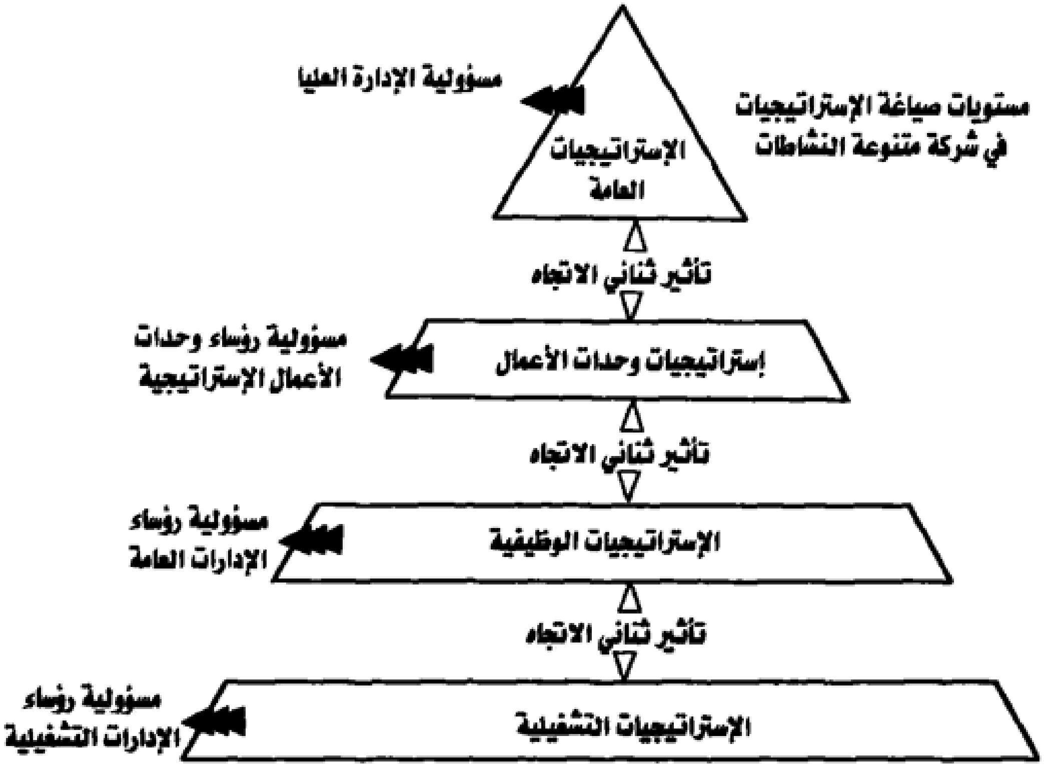
- **الإنعاش المالي:** Financial Turnaround
  - تخفيض المديونية.
  - تخفيض تكلفة الموظفين بنسبة (١٠٪) أو أكثر.
  - تخفيض تكلفة الصيانة من خلال تقليص تنوع الأسطول.
  - استعادة العملاء المفقودين من خلال (التعرفة الأدنى، inc. traffic).
  - تخفيف تكاليف الوقود من خلال استخدام طائرات ذات خصائص مختلفة.
  - استخدام التحالفات الرأسية لتخفيض التكاليف.
  - مزيد من الأتمتة لتحقيق مزيد من الرقابة على عامل الحمولة.
  - دمج محاور التجميع.
  - تنويع قاعدة عملاء شركة تيد، مزيد من المسافرين من أجل المتعة.

- **الإنعاش التسويقي:** Marketing Turnaround
  - تخفيض التعرفة وزيادة عدد الركاب.
  - الاستمرار في بناء مزيد من التحالفات.
  - تنشيط وتسريع نمو شركة تيد منخفضة التكاليف Ted.
  - الاستمرار في تحسين برنامج تحفيز المسافرين متكرري السفر. Mileage Plus program
  - الاستمرار في تحسين الدعاية والإعلان.
  - تحسين العلاقات مع وكلاء السفر.
  - تحسين علاقات العملاء.
  - جعل السفر ممتعاً لكل من المسافرين للعمل وللمتعة.

- **الإنعاش الإداري:** Management Turnaround
   - توحيدا لإدارة حول Tilton، فإن لم يفلح ذلك أحضر خبيراً في إجراء عمليات التحول الإداري.
   - تبسيط الأسطول.
   - تحسين علاقات الموظفين.
   - إعادة اختراع الطيران للقرن الحادي والعشرين.

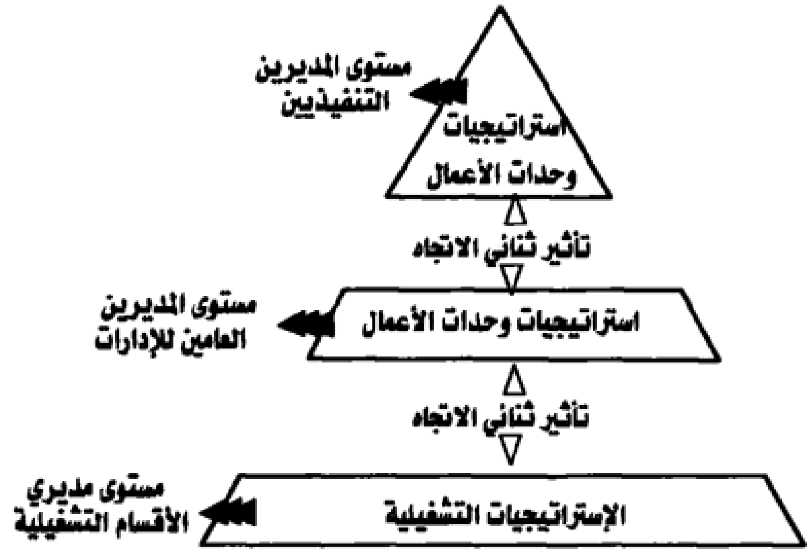
**والشكل التوضيحي التالي يبين المستويات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن صياغة الإستراتيجيات في شركة متعددة النشاط.**

**مستويات الإستراتيجية في شركة متعددة النشاطات**



بينما يوضح الشكل التوضيحي التالي المستويات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن صياغة الإستراتيجيات في شركة أحادية النشاط.

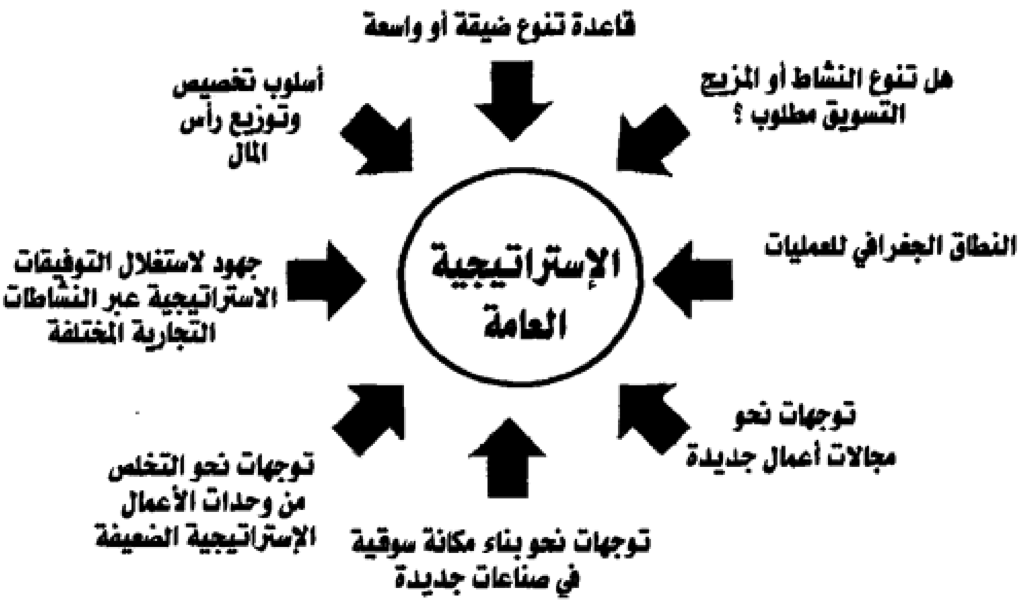
**مستويات الإستراتيجية في شركة أحادية النشاط**




http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

والشكل التوضيحي التالي يلخص العوامل التي تؤثر على صياغة الإستراتيجية الكلية لشركة متنوعة النشاط:

**الإستراتيجية الكلية لشركة متنوعة النشاط**




http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

## ثانياً: إستراتيجية وحدة الأعمال التجارية Business Strategy

### إستراتيجية وحدة الأعمال التجارية:

**مفهوم أساسي:** تعني إستراتيجية وحدة الأعمال التجارية بالإجراءات والاتجاهات التي تصوغها الإدارة لتحقق النجاح في الأداء في خط/ فرع معين من خطوط/ فروع النشاط. إن القضية المحورية في الإستراتيجية التجارية هي كيفية بناء مركز تنافسي أقوى للمدى الطويل[١٠٤].

104 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama. O.P,cit.

وتعتبر الإستراتيجية التجارية قوية إذا حققت للشركة ميزة تنافسية مستدامة، وفي المقابل فإنها تعتبر ضعيفة سببت للشركة عدم التميز التنافسي competitive disadvantage.[١٠٥]

إن حيازة الشركة موارد ونقاط قوة داخلية وقدرات تنافسية عظيمة مهم جداً لتمكين الشركة من التغلب على منافسيها[١٠٦].

**ما هي خصائص إستراتيجية وحدة الأعمال؟ Business Unit Strategy**

- تعنى بدرجة أكبر بكيفية المنافسة الناجحة في سوق معينة.
- تعنى بالقرارات الإستراتيجية المتعلقة بالخيارات الخاصة بـ[١٠٧]:
  - المنتجات التي حاجات العملاء.
  - اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين.
  - استغلال الميزة التنافسية للتفوق على المنافسين.
  - استكشاف واستغلال الفرص السانحة.
- خطة مناورة GAME PLAN لمجال/ نشاط تجاري واحد.
- باعث رئيس لكيفية تقوية المركز التنافسي طويل المدى للشركة.
- عزل إستراتيجيات الأعمال القوية عن الأعمال الضعيفة، يقدم سلسلة من التحركات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

---

105 Ibid.
106 Ibid.
107 Ibid.

**على ماذا تشتمل إستراتيجية وحدات الأعمال التجارية؟**

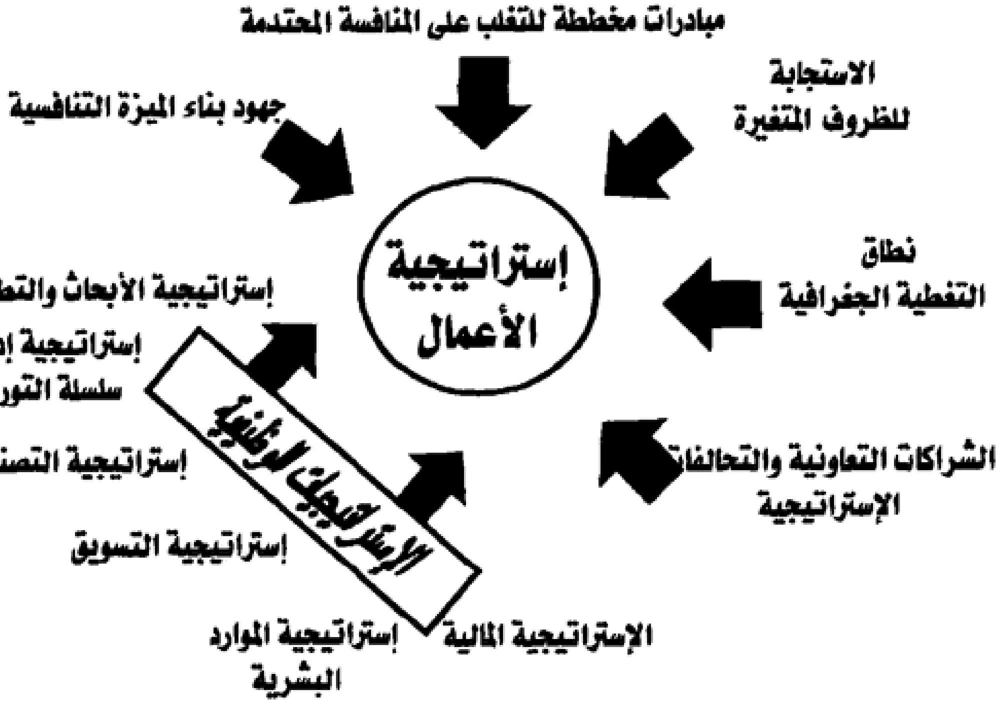
**تشتمل إستراتيجية وحدات الأعمال التجارية على ما يلي:**

- **تكوين استجابات للتغييرات في:**
  - **الصناعة.**
  - **الاقتصاد.**
  - **المجال التشريعي والسياسي.**
- **صياغة تحركات تنافسية تؤدي إلى:**
  - **تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.**
  - **توحيد المبادرات الإستراتيجية المتعلقة بمجال وظيفي معين.**
  - **التصدي للقضايا الإستراتيجية المتعلقة بالمركز التنافسي للشركة ووضعها الداخلي.**
- **مهام الإستراتيجية التجارية:** Business strategy

**وتتمثل مهام الإستراتيجية التجارية فيما يلي:**

- **تحدد الإجراءات الرئيسة المستخدمة لبناء وتقوية المركز التنافسي للشركة داخل مجال الصناعة.**
- **تسعى إلى تحديد كيف ينبغي أن تنافس المنظمة/ الشركة من خلال كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.** SBUs (strategic business units).

## تحديد عناصر إستراتيجية وحدات الأعمال لشركة أحادية النشاط




http://highered.mcgraw hill.com/sites/0072443715/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr., University of Alabama

## ثالثاً: الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

### مفهوم الإستراتيجية الوظيفية:

- مفهوم أساسي[108]:

**الإستراتيجية الوظيفية** Functional strategy: **تعني الإستراتيجية الوظيفية بوضع قواعد المباراة الإدارية لإدارة النشاطات الوظيفية الرئيسة داخل وحدة أعمال تجارية إستراتيجية معينة مثل:**

- الأبحاث والتطوير.
- الإنتاج.
- التسويق.
- خدمة العملاء.
- التوزيع.
- الشؤون المالية.
- الموارد البشرية.

**وتحتاج وحدة الأعمال عدداً من الإستراتيجيات الوظيفية يوازي عدد النشاطات الوظيفية الرئيسة فيها.**

### خصائص الإستراتيجيات الوظيفية: Functional Strategies

- **استجابات** responses **لمتغيرات الصناعة وظروف المنافسة. واحتياجات تفضيلات العملاء. والظروف الاقتصادية والتشريعات.**
- **صياغة مبادرات تنافسية** competitive moves **لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.** sustainable competitive advantage

108 Ibid.

- بناء كفاءات/ قدرات محورية ذات قيمة تنافسية.
- استخدام المبادرات الإستراتيجية للمجالات الوظيفية.
- التصدي للقضايا الإستراتيجية strategic issues التي تواجه الشركة.
- خطة مباراة/ مناورة Game plan للوظائف. والنشاطات.والعمليات ذات الصلة الإستراتيجية.
- يفصل كيفية إدارة النشاطات الوظيفية الرئيسة.
- تقديم الدعم والمساندة لإستراتيجية وحدات الأعمال التجارية الإستراتيجية.
- تحدد كيفية انجاز أهداف المجالات الوظيفية.

**ما هي مهام الإستراتيجية الوظيفية؟ FUNCTIONAL STRATEGIES**

- خطة مناورة/ مباراة لإدارة مجال وظيفي معين داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية.
- تضيف التفاصيل اللازمة للخطة التجارية وتحكم كيفية إدارة النشاطات الرئيسة.
- تحتاج وحدة الأعمال التجارية عدداً من الإستراتيجيات الوظيفية يوازي عدد المجالات الوظيفية الرئيسة الموجودة.
- ويتمثل دور الإستراتيجيات الوظيفية فيما يلي:
  - توفر المساندة للإستراتيجية التجارية الشاملة.
  - تحدد كيف يخطط مديرو المجالات الوظيفية لتحقيق أهداف الأداء الخاصة بمجالاتهم الوظيفية.

وتشمل الإستراتيجية الوظيفية[١٠٩]:

- إستراتيجيات التسويق.
- إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة.
- إستراتيجيات الموارد البشرية.
- الإستراتيجيات المالية.
- الإستراتيجيات القانونية.
- إستراتيجيات تقنية المعلومات.

ومجال تركيز هذه الإستراتيجية هو الخطط قصيرة ومتوسطة المدى، ونطاقها هو نطاق الإدارة أو القطاع الذي تمثله، وتساهم خطة كل قطاع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وبالتالي فهي مستمدة من الإستراتيجية العامة.

إن كثيراً من المنظمات المعاصرة وجدت أن صياغة الإستراتيجيات على أساس وظيفي ليس فعالاً بدرجة كافية الأمر الذي دعاها إلى (هندرة) أي إعادة هندسة عملياتها الرئيسة وبالتالي وضع إستراتيجياتها على أساسها، أو على أساس ما يسمى بوحدات الأعمال التجارية الإستراتيجية ( STRATEGIC BUSINESS UNITS )، وهي وحدات تنظيمية شبه مستقلة داخل المنظمة، وتعتبر مسؤولة عادة عن إعداد ميزانياتها، واتخاذ قرارات تطوير منتجاتها، واتخاذ قرارات التوظيف، وتحديد الأسعار، وكل وحدة أعمال إستراتيجية تضع إستراتيجيتها التي تحقق أهدافها وتنسجم مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

109 Ibid.

## رابعاً: الإستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

### مفهوم الإستراتيجية التشغيلية:

- مفاهيم أساسية[110]:
  - الإستراتيجية التشغيلية Operating strategy تعنى بإدارة أعمال الوحدات التنظيمية الأمامية داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية، مثل المصانع المبيعات مكاتب المبيعات ومراكز التوزيع وكيفية أداء المهام التشغيلية ذات الأهمية الإستراتيجية، مثل شراء المواد، مراقبة الجرد/ المخزون الصيانة، الشحن، وحملات الدعاية والإعلان.
  - يعتبر مديرو الصف الأمامي جزءً هاماً من فريق صياغة الإستراتيجية بالشركة، باعتبار أن كثيراً من الوحدات التشغيلية بالشركة لديها أهداف ومستويات أداء مستهدفة ضمن الإستراتيجية وتتطلب عادة خططاً تنفيذية إستراتيجية لتحقيقها.
  - تكون إستراتيجية الشركة في كامل قوتها عندما تترابط أجزاؤها العديدة وتتكامل كوحدة واحدة.

### ما هي الإستراتيجية التشغيلية؟ Operational Strategy

### خصائص ومهام الإستراتيجيات التشغيلية: Operating Strategies

- تعنى بالإستراتيجيات الأضيق نطاقاً والتي تدير النشاطات الأساسية ذات الصلة بالإستراتيجية بالوحدات التشغيلية.
- تضيف التفاصيل اللازمة لتحقيق الإستراتيجية التجارية. والإستراتيجية الوظيفية ولكن على نطاق أضيق.

110 Ibid.

- تعنى بكيفية تنظيم كل جزء من أجزاء إستراتيجية وحدة الأعمال لتحقيق التوجه الإستراتيجي لإستراتيجية وحدة الأعمال والإستراتيجية العامة للشركة.
- تركز على المسائل المتعلقة بما يلي:
  - الموارد.
  - العمليات.
  - الأفراد.
  - الخ..
- تعنى بالاتجاهات الإستراتيجية الأضيق نطاقاً لإدارة الوحدات التشغيلية الرئيسة.
- تصمم لإنجاز مستويات الأداء الهامة التي تستهدفها الإستراتيجية على مستوى الوحدات التشغيلية.
- تضيف تفاصيل إلى الخطة التجارية الكلية والإستراتيجيات الوظيفية ولكن على نطاق أضيق.

وتعتبر الإستراتيجية التشغيلية هي المستوى الأدنى للإستراتيجيات في إطار نموذج هرم الإستراتيجية، وهي ضيقة في أفقها ونطاقها، حيث أنها تركز على بل وتتعامل مع النشاطات التشغيلية اليومية، وهي مستمدة من الإستراتيجية الوظيفية، وتتحرك في حدود الميزانية المعتمدة.

في الصفحات السابقة تناولنا المستويات الأربع للإستراتيجية، وهي الإستراتيجية الكلية للمنظمة، والإستراتيجية التجارية، والإستراتيجية التشغيلية، وأوضحنا مفهوم، ونطاق، وخصائص ومهام كل منها.

وفيما يلي نتناول أنواع كل من الإستراتيجية العامة والإستراتيجية التجارية، وذلك على النحو التالي:

١ ـ أنواع الإستراتيجية الكلية للمنظمة: Corporate strategy

تحدد الإستراتيجية العامة مجموعة الأعمال، والأسواق، والصناعات التي تنوي المنظمة/ الشركة المنافسة فيها وتوزع مواردها عليها.

وتتمثل أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة فيما يلي[111]:

- إستراتيجية التركيز: concentration strategy
  - وتركز على نشاط تجاري واحد.أو المنافسة في صناعة واحدة. (استراتيجية التكامل الأفقي).
- إستراتيجية التكامل الرأسي: vertical integration
  - توسيع نطاق عمل المنظمة لتشمل قنوات التزويد وقنوات التوزيع. supply or distribution channels
- إستراتيجية التنويع متحد المركز: concentric diversification
  - التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ذات علاقة بمجال النشاط المحوري الأصلي الرئيس للشركة. original core business
- إستراتيجية التنويع: conglomerate diversification
  - التحرك نحو العمل في نشاطات تجارية إضافية أخرى ليست ذات علاقة بمجال النشاط الرئيس الأصلي للشركة.

111 http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp_05.ppt Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action. O.P,cit

## إستراتيجية التكامل الرأسي: Vertical Integration

- التكامل الرأسي[112] Vertical Integration : وأهم خصائصها ما يلي:

• عدد الخطوات التي تقوم بها الشركة بنفسها في إطار سلسلة القيمة value chain داخل حدود الشركة.

• تتحد الشركات التي تتبنى إستراتيجية التكامل الرأسي من خلال هيكل hierarchy وتشترك في مالك مشترك. common owner

• عادة ما ينتج كل عضو في الهيكل منتج أو خدمة مختلفة وتجمع المنتجات معاً لخدمة أو لإشباع حاجة مشتركة.

وتنقسم إستراتيجية التكامل الرأسي إلى نوعين هما:

### (١) التكامل الرأسي الخلفي: Backward Vertical Integration

تكون الشركة الأم شركات تابعة subsidiaries تنتج بعض المدخلات المستخدمة في إنتاج منتجاتها.

ومن الأمثلة على ذلك: قيام صناعة السيارات بإنشاء شركات تابعة لها لإنتاج الإطارات والزجاج والصفائح المعدنية المستخدمة في صناعة السيارات. والهدف من إنشاء هذه الشركات الثلاثة هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي.

### (٢) إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي[113] Forward Vertical Integration :

حيث تكون الشركة الأم شركات تابعة لتسويق وتوزيع منتجاتها لعملائها بنفسها. ومن الأمثلة على ذلك أستديوهات السينما التي تمتلك صالات عرض.

---

112 Ibid.

113 Ibid.

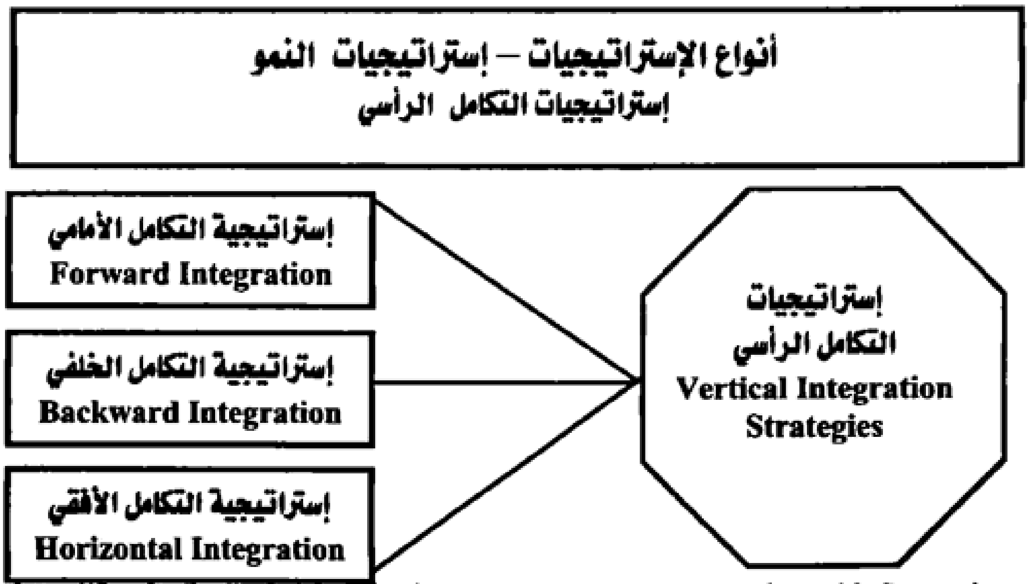
والشكل التوضيحي التالي يوضح أنواع الإستراتيجيات الكلية:

**أنواع الإستراتيجيات الكلية للمنظمة**

**Types of Corporate Level Strategies**

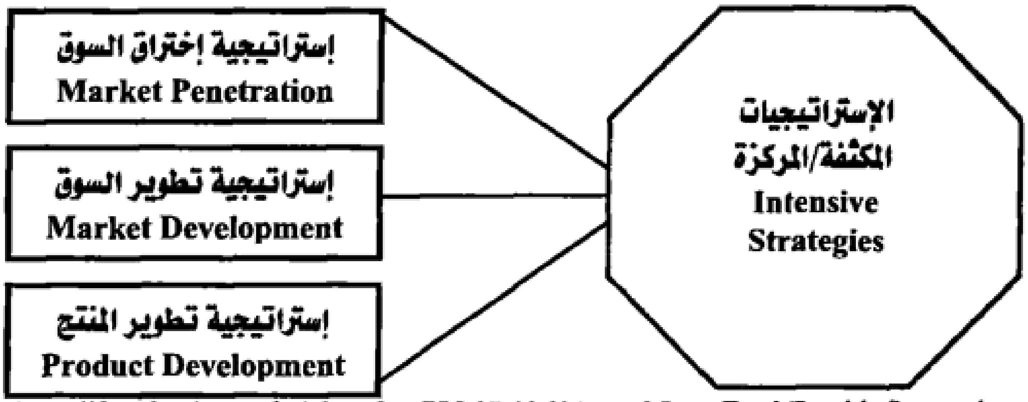
http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp_05.ppt Fred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Prentice Hall, 2007

كما يوضح الشكل التالي أنواع إستراتيجيات التكامل الرأسي الأفقي:



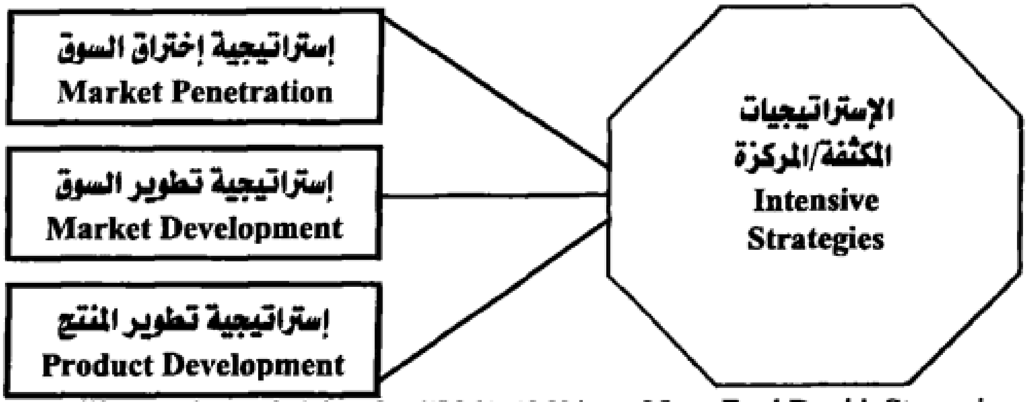

http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall. 2007.

## أنواع الإستراتيجيات – الإستراتيجيات المكثفة




http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall 2007

## أنواع الإستراتيجيات – إستراتيجيات التكيف




http://faculty.jwu.edu/pbagdan/HOSP4060/exp-05.pptFred David. Strategic Management: Concepts & Cases, 11th Edition, Chapter 5, Strategies in Action, Pretice Hall 2007

### (٣) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية: BCG Matrix

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Matrix هي أداة إدارية ذائعة الصيت وواسعة الانتشار جداً تستخدم لتحليل محفظة الاستثمار. وهي تقوم على أساس من نظرية دورة حياة المنتج.product life cycle

وقد وضعت في أوائل السبعينات من القرن العشرين الميلادي من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية. ويمكن استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية لتحديد أولويات المنتجات في محفظة الاستثمار في المنتجات الخاصة بوحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit).

ولإيجاد وتعظيم الفائدة في المدى الطويل يجب على الشركة أن يكون لديها محفظة استثمار في منتجات تشتمل على منتجات على درجة عالية من النمو تتطلب ضخ النقدية. ومنتجات متدنية درجة النمو تدر كثيراً من النقدية.

لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بعدان أساسيان هما:

(١) الحصة السوقية. market share

(٢) نمو السوق. market growth

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف هذه المصفوفة هي أنه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان ذلك أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح[١١٤].

114 http://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html

وهذه المصفوفة هي إحدى أقدم وأبسط الأدوات التي استخدمت كمصفوفة لتحليل المحافظ الاستثمارية، وقد وضعت من قبل مجموعة بوسطن الاستشاريةBoston Consulting Group ولذلك اشتهرت باسمها.

وهي مصفوفة ذات متغيرين أساسيين يمثلان محوريها الرأسي والأفقي، حيث يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، ويمثل طرفه الأيسر (عالية) وطرفه الأيمن (متدنية)، ويمثل المحور الرأسي معدل نمو الصناعة، حيث يمثل طرفه العلوي (عالي) وطرفه الأدنى (متدني)، ولإستخدام هذه المصفوفة ينبغي إتباع ما يلي:

- أرسم مصفوفة تتكون من خانتين × خانتين، أي أربع مربعات.
- صنف نشاطات الشركة بشكل مناسب بتحديد موقعها نسبة إلى العلاقة بين المتغيرين اللذين يمثلهما المحورين الرأسي والأفقي[115].

**مفهوم الحقول الأربعة لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية لنمو حصة السوق:**

BCG GROWTH-SHARE MATRIX

تستخدم هذه المصفوفة كما سبقت الإشارة، لتحليل محفظة الاستثمارات: (Portfolio Analysis) )، وتصنف أسواق ومنتجات الشركة في أربعة حقول وفقاً لمحوري معدل نمو السوق والحصة السوقية، وذلك على النحو التالي:

(١) النجوم:Stars))، وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو.

(٢) علامات الاستفهام: QUESTION MARKS، وترمز للأسواق التي تنخفض فيها حصة المنظمة والتي تعد بدرجة عالية من النمو.

115 Portfolio Matrix Tools: tools for strategy formulation in diversified firms.

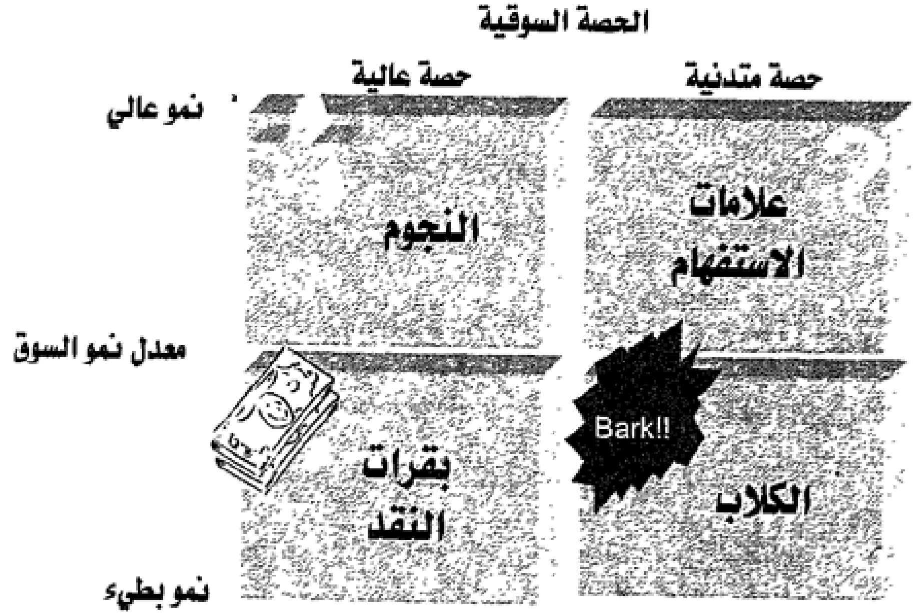
(٣) بقرات إدرار السيولة النقدية:Cash Cows، وترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدن إلا أن المنظمة تحظى فيها بحصة سوقية عالية.

(٤) الكلاب: Dogsوترمز للأسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها.

والشكل التوضيحي التالي يجسد مصفوفة بوسطن الاستشارية:

مصفوفة الحصة / النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية

BCG's Growth-Share Matrix




وفيما يلي سأتناول كلاً منها بمزيد من التفصيل:

**النجوم:**[116] STARS

- النجوم: وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:
  - معدل نمو عالي وحصة سوقية عالية.
  - توقعات بتحقيق أرباح.
  - تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو.
  - تستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية، وهي تعتبر منتجات رائدة أو قيادية ضمن مجالات أعمال الشركة، وبالتالي فمن المفترض أن تدر ايضاً قدراً كبيراً من النقدية.
  - تحقق النجوم التوازن في صافي النقدية بصعوبة، ومع ذلك فإذا تطلب الأمر فبالإمكان دائماً القيام بمحاولة تحجيم نمو الحصة السوقية للنجوم، وسيكون المردود تحولها إلى بقرات نقدية، في حال المحافظة على الحصة السوقية الحالية.

**علامات الاستفهام:** QUESTION MARKS

- علامات الاستفهام: وتتلخص أهم خصائصها فيما يلي:
  - درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية.
  - العمل على تحويلها إلى نجوم أو الانسحاب من السوق.
  - تتطلب نقداً للإبقاء على الحصة السوقية.
  - علامات الاستفهام هي أسوأ المنتجات ضمن محفظة الاستثمار من خصائصها النقدية لأنها تتطلب قدراً كبيراً من النقدية وتدر عوائد متدنية بسبب تدني حصتها السوقية.

---

116 Philip Kotler and Gary Armstrong, PRINCIPLES OF MARKETING, Chapter 2 :Strategic Planning and theMarketing Process, Prentice Hall, 1999.

- إذا استمرت علامات الاستفهام كما هي فإنها ستمتص مبالغ كبيرة من النقدية.
- الخيار الأمثل تجاهها هو إما أن تستثمر فيها قدراً كبيراً من النقدية أو أن تبيعها، أو ألا تستثمر فيها شيئاً وأن تكتفي بتحصيل ما تدره أو تستطيع تحقيقه.

**بقرات النقدية:** CASH COWS

- بقرات النقدية: وتتسم بالخصائص التالية:
  - درجة متدنية من النمو وحصة سوق عالية.
  - يمكن تحويلها إلى وحدات أعمال إستراتيجية ناجحة.
  - تدر نقداً للشركة.
- يجب أن يكون إدرار الأرباح والنقدية عالياً نظراً لتدني نمو السوق، كما ينبغي أن يكون مقدار الاستثمار المطلوب متدنياً.
- غالباً ما تكون بقرات اليوم هي نجوم الأمس وهي بمثابة الأساس الذي تقوم عليه الشركة.

**خصائص بقرات النقدية:[117]**

وتتصف بالخصائص التالية:

- مجال الأعمال الموسوم ببقرات النقدية يدر فائضاً نقدياً بالإضافة إلى ما يحتاجه للمحافظة على المركز السوقي الحالي.
- إن مثل هذه الأعمال تعتبر قيمة لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل:

117 Portfolio Analysis: The BCG Matrix and the GE 9-Cell Matrix for Evaluating Diversified Companies. O.P,cit.

- دفع حصص أرباح الشركة.
- تمويل الأعمال الجديدة التي تم الاستحواذ عليها.
- الاستثمار في الخنازير النقدية cash hogs الواعدة.

▪ الهدف الإستراتيجي: التحصين والدفاع عن مركز الشركة الحالي في السوق والمحافظة على عافية النشاط التجاري.

**خصائص الخنازير النقدية: Cash Hogs**

وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

▪ يكون النشاط التجاري عبارة عن خنازير نقدية عندما تكون السيولة النقدية الداخلية غير كافية لتوفير التمويل الكامل لحاجتها إلى رأس المال العامل، وكذلك للقيام باستثمارات جديدة في رأس المال.

▪ ينبغي على الشركة الأم أن تضخ باستمرار في رأس المال وذلك لتغذية الخنازير النقدية.

▪ الخيارات الإستراتيجية:

- الاستثمار الجريء في الخنازير النقدية الجذابة.
- التخلص من النشاطات التي تفتقر إلى الفرص الواعدة طويلة المدى.

**الكلاب: Dogs**

▪ الكلاب[118]: وتتسم بالخصائص التالية:

- درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً.
- تدني الأرباح المتوقعة.

---

118 Philip Kotler and Gary Armstrong, PRINCIPLES OF MARKETING, Chapter 2 :Strategic Planning and theMarketing Process, Prentice Hall, 1999. O.P,cit.

والخيارات المتاحة للشركة لإتخاذها تجاه هذه المنتجات أو القطاعات السوقية هي كما يلي:

(١) تفادي وتقليص عدد الكلاب في الشركة.

(٢) مراقبة خطط الإنقاذ باهظة التكاليف.

(٣) يجب أن تدر الكلاب " نقداً " وإلا فيجب تصفيتها.

**المضامين الإستراتيجية لمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية:**

- **بقرات النقدية** Cash cows: في المربع السفلي الأيسر تستخدم فائض الأرباح لإعانة مشاريع الشركة الأخرى (علامات الاستفهام). لا تحلب بقرات النقدية حتى الجفاف،وإنما دافع.
- **علامات الاستفهام**: في المربع الأيمن العلوي، تتطلب استثماراً مؤقتاً توقيتاً جيداً من أجل النمو.
- **النجوم** Stars: في المربع الأيسر العلوي، تحقق تدفقاً نقدياً طبيعياً نسبياً، ينصح بإعادة استثمار الأرباح فيها من أجل نموها، وقد تتطلب ضخاً نقدياً cash infusions.
- **الكلاب** Dogs: المربع الأيمن السفلي، ويوصى حيالها بتبني إستراتيجية التخلص أو الحصاد أو التصفية.

**المآخذ على مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية**: Limitations of the BCG Matrix

تتمثل بعض أوجه قصور مصفوفة مجموعة بوسطن فيما يلي[119]:

- تغفل تأثير التعاون التداؤبي synergy بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.
- إن حصة السوق العالية ليست هي عامل النجاح الوحيد.

---

119 http://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey.html

- نمو السوق ليس هو المؤشر الوحيد لجاذبية السوق.
- في بعض الأحيان يمكن أن تحقق الكلاب نقدية أكثر مما تحققه بقرات النقدية.
- هناك مشكلات تواجه السعي إلى الحصول على معلومات وحقائق عن حصص السوق ونمو السوق.
- لا يوجد تعريف واضح لما يتألف منه السوق.
- حصة السوق العالية لا تؤدي بالضرورة إلى الربحية في كل الأوقات.
- يستخدم هذا النموذج بعدين هما الحصة السوقية ومعدل النمو، الأمر الذي قد يجعل الإدارة تركز على منتج معين أو تتخلص من منتج آخر في مرحلة مبكرة.
- قد يكون النشاط التجاري الذي يتصف بتدني حصته السوقية مربحاً أيضاً.
- يغفل هذا النموذج صغار المنافسين والذين يتمتعون بمعدلات نمو سوقي سريعة.

٤) **مصفوفة جنرال اليكتريك:** GE-Matrix

- أداة أكثر تقدماً لتحليل محفظة الاستثمار، وضعتها شركة ماكينزي الاستشارية لشركة جنرال اليكتريك.
- تتألف من متغيرين هما[١٢٠]:
  - قوة النشاط التجاري والتي يمثلها المحور الأفقي. (حيث يمثل أقصى طرفه الأيسر أعلى نقطة، ويمثل أقصى طرفه الأيمن أدنى نقطة).

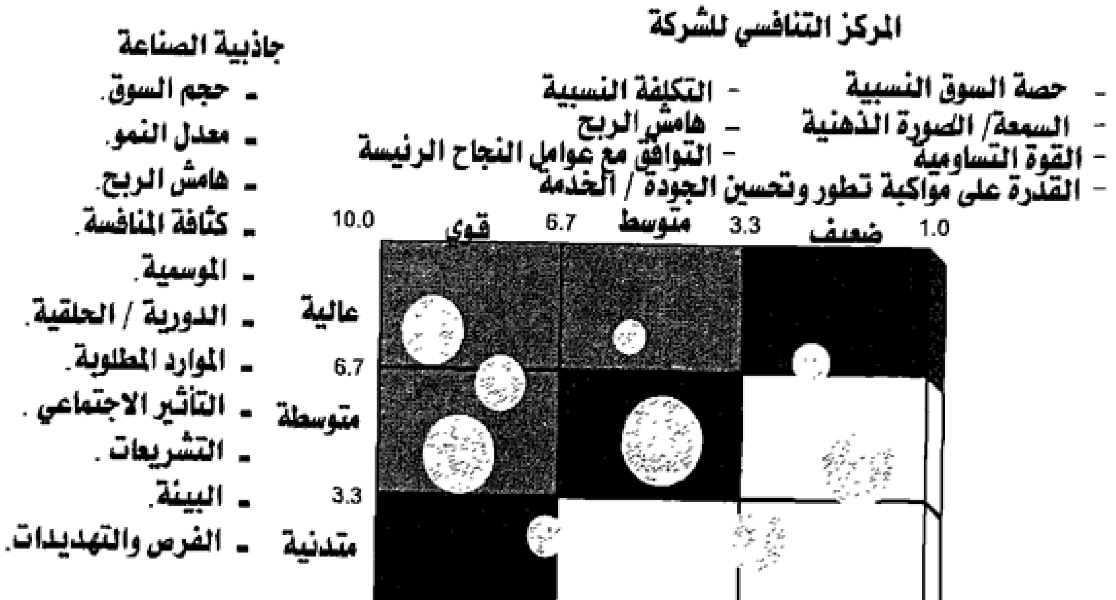
120 Portfolio Matrix Tools: tools for strategy formulation in diversified firms. O.P,cit.

- جاذبية الصناعة والتي يمثلها المحور الرأسي (حيث يمثل أقصى طرفه العلوي أعلى نقطة وأدنى طرفه السفلى أدنى نقطة).

ولإعداد مصفوفة جنرال إليكتريك أرسم مصفوفة تتألف من (٩) خانات/ فئات (٣ × ٣). حيث يمكن ترتيب صفوف قطاعات الشركة بشكل ملائم في هذه الخانات/ الفئات. أما مضامين هذه المصفوفة فهي مشابهة لمضامين مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

## مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة المركز التنافسي للشركة

## جنرال اليكتريك GE




ميزان القياس ١ -ضعيف ١٠ = قوي

**مضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقويم قوة جاذبية الصناعة:[121]**

Attractiveness/Strength Matrix

**تتلخص أهم المضامين الإستراتيجية لمصفوفة تقويم قوة جاذبية الصناعة ما يلي:**

- **مجالات الأعمال في الزاوية اليسرى العليا:**
  - **تمنح أعلى أولوية للاستثمار.**
  - **الوصفة الإستراتيجية: النمو والبناء.**
- **مجالات الأعمال في الخانات الثلاثة المائلة:**
  - **تمنح أولوية متوسطة للاستثمار.**
  - **الاستثمار للمحافظة على المركز.**
- **مجالات الأعمال في الزاوية اليمنى السفلى:**
  - **مرشحة للتخلص منها.**
  - **وربما رشحت لإستراتيجية إعادة الهيكلة وإعادة التمركز.**

**مصفوفة جاذبية/ قوة الصناعة:** The Attractiveness/Strength Matrix

- **تتيح الترتيب المرحلي للأولوية بين عالي ومتدني، وبين قوي وضعيف.**
- **تشتمل على طيف واسع من المتغيرات الإستراتيجية ذات العلاقة.**
- **تركز على توزيع الموارد على النشاطات التجارية الواعدة بدرجة عظيمة ما يلي:**
  - **الميزة التنافسية**
  - **الأداء المتميز.**

---

121 Ibid.

**تحديد أولويات توزيع الموارد والاتجاه الإستراتيجي:**

- **الأهداف:**
  - توجيه موارد الشركة لأفضل الفرص السانحة.
- **الإجراء:**
  - رتب أولوية وحدات الأعمال من الأعلى إلى الأدنى، وذلك بهدف توزيع موارد الشركة وتحديد الدعم اللازم للاستثمارات الجديدة، ووجِّه الموارد للمجالات/ الفرص ذات الأولوية العالية، وقلص الموارد الموجهة للمجالات/ الفرص ذات الأولوية المتدنية.
  - حدد الاتجاه الإستراتيجي العام لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.

**٢ـ أنواع الإستراتيجيات التجارية:**

تعتبر مصفوفة الإستراتيجيات التنافسية العامة لمايكل بورتر هي أبرز المصفوفات التي صنَّفت أنواع الإستراتيجية التجارية، وذلك بالنظر إليها من منظوري (مصدر الميزة التنافسية) و(الهدف الإستراتيجي). وذلك على النحو التالي:

**مصفوفة الإستراتيجيات العامة للمنافسة لمايكل بورتر:** Porter's Generic Strategies

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** Cost leadership
  - تحقيق واستخدام قاعدة أدنى تكلفة كلية كميزة تنافسية competitive advantage.
- **إستراتيجية التميز:** Differentiation
  - استخدام خصائص المنتج أو الخدمة لتمييز عروض الشركة عن غيرها من المنافسين.

- إستراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق: Market niche focus
  - التركيز بشكل تنافسي على قطاع معين من السوق.

وفيما يلي أمثلة تطبيقية على أنواع الإستراتيجية التجارية من واقع صناعة النقل الجوي وغيرها من الصناعات.

## إستراتيجيات وحدات الأعمال:

### (١) إستراتيجية التكلفة المتدنية"[122]، low-cost strategy: "[123]

ويُطلق عليها أيضاً إستراتيجية قيادة التكلفة.

- تسعى إلى تقديم منتج اقتصادي عادي مجرد من الكماليات.
- إستراتيجية قيادة التكلفة لا تعني بالضرورة (سعر متدني)
- من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة:
  - شركة ساوث ويست إيرلاينز. South West Airlines
  - شركة جنرال موتورز. General Motors
  - مطاعم مكدونالدز. McDonalds

### (٢) إستراتيجية التميز"[124] :differentiation strategy

تسعى إلى تحقيق التفرد في مركزها في سوق الصناعة التي تعمل فيها. من خلال تقديم منتج ذي جودة عالية. والتفوق في التسويق والتوزيع. أو في تقديم خدمة متميزة.

122 http://management.uta.edu/Bell/courses/Southwest.ppt#305,11,Slide 11, SOUTHWEST AIRLINES.

123 http://mgtclass.mgt.unm.edu/Patterson/Lectures/ch06.ppt#312,35, Strategic Management in Action Mary Coulter Timing and Competitive Advantage, Strategic Management, Competitive Strategies. O.P,cit.

124 http://classes.bus.oregonstate.edu/Summer-05/ba457/strategy%202005.ppt#263,8,Differentiation strategy Strategy What is a strategy in general ? Why do we need a strategy...

من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية التميز ما يلي:

- شركة فيدرال إكسبريس Federal Express
- شركة ديل للحاسبات الآلية (الكمبيوتر) Dell Computer
- شطائر سبواي Subway Sandwiches
- شركة سيارات مرسيدس Mercedes ـ الجودة.
- حاسوب أبل Apple ـ التصميم.
- نورد ستروم Nordstrom ـ الخدمة.

(٣) إستراتيجية التركيز[١٢٥] : focus strategy

تسعى إلى تقسيم السوق إلى قطاعات. ومن ثم التركيز على احتياجات كل قطاع من قطاعات السوق التي تغفلها المنظمات/ الشركات الأخرى.

من الأمثلة على الشركات التي تتبنى إستراتيجية التركيز:

- شركة هورايزون وكوم إير Horizon and Comair. وهي عبارة عن خطوط جوية لخدمة المسافرين المتنقلين بانتظام Commuter airlines. تربط المطارات الرئيسة بالمدن الصغيرة.
- شركة بورش: Porsche. سيارات رياضية. Sports cars

125 Ibid.

## مصفوفة الإستراتيجيات العامة للمنافسة لمايكل بورتر

Porter's Generic Strategies

## استراتيجية ريان إير

RYANAIR THE LOW FARES AIRLINE

| | |
|---|---|
| • ماذا ؟ *WHAT* | * تعرفة إركاب متدنية وخدمة تتسم بالكفاءة والود من خلال |
| • كيف ؟ *HOW* | · إدارة محكمة للتكاليف Rigorous<br>· الهبوط في مطارات لا تبتزك don t rip you off<br>· مقاعد مجانية عندما نشعر بالكرم<br>لا كماليات على الرحلة ولكننا نبيع الوجبات والهدايا<br>نأخذ ركاب شركات الطيران عالية التعرفة عندما يحاولون عرقلة إدارتنا لخطوطنا الجوية، وإدارة المطارات عندما يحاولون أن يطالبوننا بدفع رسوم عالية |

**الإستراتيجية المتكاملة لتدني التكلفة والتميز: إستراتيجية شركة ساوث ويست ايرلاينز**

Integrated Low Cost/Differentiation Strategy

<table>
<tr><th colspan="2">شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines</th></tr>
<tr>
<td>• إستراتيجية التكلفة المتدنية: Low Cost<br>• تستخدم طرازاً واحداً من الطائرات وهو بوينغ ٧٣٧.<br>• تستخدم مطارات ثانوية secondary airports.<br>• تطير رحلات قصيرة.<br>• لا تقدم خدمة الوجبات.<br>• يستغرق تجهيز الرحلة لمعاودة الطيران (١٥) دقيقة فقط.<br>• لا يوجد حجز للمقاعد.<br>• لا يوجد لديها مأموري خدمات حجز.</td>
<td>• إستراتيجية التميز:Differentiation<br>• تركز على رضاء العملاء.<br>• مستوى عالياً من التزام الموظفين.<br>• خدمات جديدة للمسافرين من رجال الأعمال.مثل: (الهاتف والفاكس).</td>
</tr>
</table>

**العناصر الرئيسة للإستراتيجية شركة ساوث ويست ايرلاينز:١٢٦**

Key Elements: Southwest Airlines' Strategy

- **تؤكد على النمو المتئد مقارنة بالنمو السريع.**
- **تجعل من الخدمة الودية علامة تجارية للشركة.**
- **تشجع العملاء على الحجز وشراء التذاكر عبر موقع الشركة على شبكة الإنترنت.**
- **تتفادى الطيران إلى المطارات المزدحمة.**
- **تحافظ على تدني التكاليف.**
- **لا تقدم خدمة الوجبات على رحلاتها. وليس لديها درجة أولى.**
- **تستخدم طرازاً واحداً من الطائرات وهو بوينغ ٧٣٧.**

**إستراتيجيات وحدة الأعمال الإستراتيجية الجوهرية الرئيسة الحالية:**
**شركة تيد التابعة لشركة بونا تيد ايرلاينز.**

- **قيادة التكلفة المتدنية:** Low-Cost Leadership

- **شركة تيد:** Ted **شركة طيران منخفضة التكاليف تابعة لشركة يونايتد أيرلاينز.**
- **استخدام أسطول أحدث وأكبر من خلال التغيير.**
- **درجة عالية من الرقابة على الحجز الآلي.**
- **رقابة آلية على عامل الحمولة.**
- **الدخول في حروب الأسعار كمحرك ثان.**
- **برنامج تحفيز متكرري السفر عن طريق برنامج** Mileage Plus program

126 http://road.uww.edu/road/parbotek/250-489/chapter%201.ppt, Chapter 1, What Is Strategy and Why Is It Important? Spring 2006.

**من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:**

**إن للثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم جوهرية وأنماط سلوكية وأعراف وتقاليد تنظيمية تأثيرها على سلوكيات قادة المنظمات ومخططيها، وصانعي الإستراتيجيات فيها. لتفرز تلك الأنماط الأربعة لكيفية استجابات المنظمات لظروف عدم التأكد التي تكتنف المتغيرات المستقبلية. وتؤثر بالتالي على ممارسات المنظمات للتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي[127].**

**مصفوفة استراتيجيات التكيف**

| | |
|---|---|
| **الباحثون /المنقبون**<br><br>يسعون إلى النمو السريع<br>يؤكدون على المخاطرة والإبداع | **المدافعون**<br><br>يسعون إلى النمو المتوسط<br>والمحافظة على العملاء |
| **المستجيبون**<br><br>يستخدمون إستراتيجية غير متسقة يستجيبون للتغييرات | **المحللون**<br><br>مزيج من استراتيجيات المدافعين والمنقبين يقلدون نجاحات الآخرين |

http://jiaowu.buaa.edu.cn/educational/downloadFile.do;jsessionid=073AE588C51E7BCA4DEBBC5888FA157A?id=263 Harley Davidson, Chapter 5, Planning: The Foundation of Successful Management

127 http://highered.mcgraw-hill.com/sites/00724437Ì5/student_view0/chapter1/fill_in_the_blanks.html Strategic Management: Concepts and Cases, 13/e Arthur A. Thompson Jr. O.P,cit.

١- المدافعون: (DEFENDERS)

- خبراء في إنتاج وبيع منتجات وخدمات ضيقة المنظور والتعريف.
- لسان حالهم يقول: لنقتصر على فعل الأشياء التي نجيدها. ولنتفادَ الدخول في أمور جديدة لا نجيدها.
- لا يسعون إلى اقتناص فرص جديدة خارج نطاق أسواقهم الحالية"[128].

٢- الباحثون المنقبون: (PROSPECTORS)

- يركزون على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- يسعون إلى أسواق جديدة بدلاً من الانتظار وترقب حدوث الأشياء.
- ينطلقون في سلوكهم هذا من مبدأهم القاضي بضرورة العمل على إيجاد الفرص بدلاً من انتظار سنوحها"[129].

٣- المحللون: (ANALYZERS)

- يفضلون أن تخوض منظمات أخرى غمار المخاطرة أولاً فيما يتعلق بتطوير المنتجات أو التسويق ومن ثم تقليدها وإحداث تحسينات على ممارساتها الناجحة.
- يفعلون ذلك من منطلق قناعتهم التي مفادها:"دع الآخرين يخاطرون بمغامراتهم الإبداعية أولاً وسنقلد ما يثبت جدواه ونجاحه"[130].

٤- المستجيبون: (REACTORS)

- سلبيون وتتصف أفعالهم بأنها ردود أفعال لما يفعله الآخرون، أو لما يحدث من تغييرات.
- يفعلون ذلك من منطلق قناعتهم القائلة:"فلننتظر حتى تحدث أزمة ما ثم نستجيب لها".

128 http://jiaowu.buaa.edu.cn/educational/downloadFile.do;jsessionid= 073AE588C51E7BCA4DEBBC5 888FA157A?id=263Harley – Davidson, Chapter 5, Planning: The Foundation of Successful Management.

129 Ibid.

130 Ibid.

- لا يعدلون من أساليبهم وسلوكياتهم إلا عندما يجبرون على ذلك بفعل الضغوط البيئية[131].

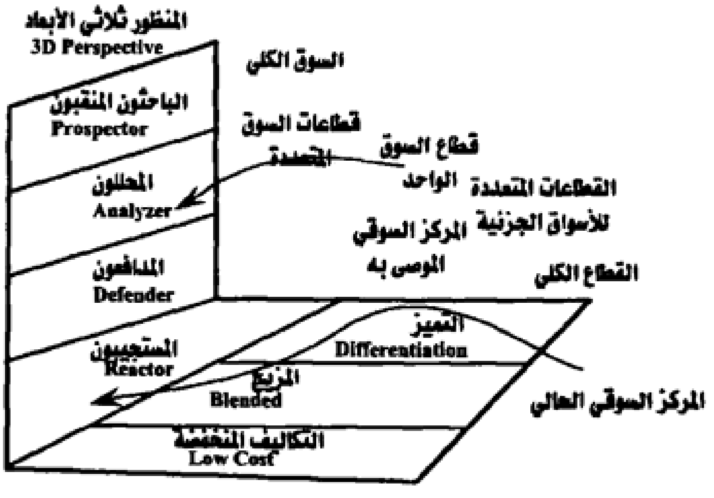
والشكل التوضيحي التالي يتضمن تطبيقاً عملياً لهذه الأنماط الأربعة على صناعة النقل الجوي، ممثلة في شركة يونايتد ايرلاينز. وذلك من منظور ثلاثي الأبعاد، وهذه الأبعاد الثلاث هي:

- المركز السوقي الحالي.
- السوق الكلي.
- المركز السوقي الموصى به.

حيث يتضح من هذا الشكل التوضيحي أن المركز السوقي الحالي لشركة يونايتد ايرلاينز يتأثر بنمط المستجيبين، بينما تتطلع الشركة أن يكون مركزها السوقي المنشود منطلقاً من نمط المحللين.

المركز السوقي المنافس بالتطبيق على صناعة النقل الجوي

Competitive Market Position




131 Ibid

الفصل السابع

# تنفيذ الإستراتيجية
# باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن
# Balanced Scorecard

## نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

يؤكد نموذج بطاقة الأداء المتميز على ضرورة ألا يتم الإفراط في التركيز على المقاييس المالية دون غيرها في قياس الأداء. ولذلك فلبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسة هي[1]:

١ - رضا العملاء.

٢ - الكفاءة التشغيلية.

٣ - الروح المعنوية للموظفين.

٤ - المقاييس المالية.

إن الفكرة الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن هي أنها تطالب المنظمات بقياس وإدارة كل الأبعاد الأربعة بطريقة متوازنة بدلاً من مجرد التركيز على الأداء المالي فقط.

1 Kaplan and Norton. The Strategy- Focused Organization.

### التطور التاريخي لنظام بطاقة الأداء المتوازن:

بمراجعة التطور التاريخي لنظام بطاقة الأداء المتوازن في أدب الإدارة المعاصرة، نجد أن كابلن ونورتون عندما تحدثا عن بطاقة الأداء المتوازن في عام ١٩٩٢م إنما تحدثا عن المقاييس التي تقود الأداء ( Measures that Drive Performance). بينما تحدثا عنها في عام ١٩٩٦م من منظور ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال على أرض الواقع.

وفي عام ٢٠٠١م تحدثا عنها من منظور المنظمة المركزة على الإستراتيجية: كيف تتقدم الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن، بثبات في بيئة الأعمال الجديدة[2].

### استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الإستراتيجية:

تطور نظام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من نظام للقياس إلى منهج لتنفيذ الإستراتيجية، ويستخدم في سبيل تحقيق ذلك أداتين هما:

١ - الخرائط الإستراتيجية. (Strategy Maps)

٢ - بطاقة التسجيل. (Scorecard)

### فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

وتحقق بطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية:

- توفر نظاماً لقياس وإدارة كل أوجه أداء المنظمة.
- تحقق التوازن بين المقاييس المالية التقليدية للنجاح مثل الأرباح والعائد على رأس المال، والمقاييس غير المالية والتي تؤثر على الأداء المالي المستقبلي للمنظمة.

---

2 THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARD COMPANIESTHRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P,cit.

- تقيس أداء المنظمة من مختلف الزوايا:
  - مستمدة ومنبثقة من الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وإستراتيجيتها.
- يقاس أداء المنظمة من منظور أربع زوايا مترابطة مستمدة من إستراتيجية المنظمة.

١ - المنظور المالي: كيف يقاس النجاح المالي من قبل الملاك/ حملة الأسهم؟

٢ - منظور العملاء: كيف نوجد قيمة لنقدمها للعملاء؟

٣ - المنظور الداخلي: ما هي العمليات الداخلية التي نريد المنظمة أن تتفوق فيها لتتمكن من إرضاء العملاء والملاك؟

٤ - منظور التعلم والنمو: ما هي القدرات الوظيفية. وأنظمة المعلومات. والمناخ التنظيمي التي يجب على المنظمة توفيرها لكي تتمكن من تحسين العمليات الداخلية وعلاقات العملاء باستمرار.

- بدلاً من قياس أداء المنظمة من منظور المقاييس أو النتائج المالية فقط. تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من:
  - اقتفاء أثر النتائج المالية.
  - وفي نفس الوقت تراقب وتتابع كيف تقوم المنظمة ببناء الكفاءات المحورية لتحقيق النمو والربحية في المستقبل:
    - ★ مع العملاء.
    - ★ مع العمليات الداخلية.
    - ★ مع الموظفين والأنظمة[٣].

3 TERRY LEASE. (THE BALANCED SCORECARD CHAPTER 9 ،POWERPOINT SUPPLEMENT TO MANAGEMENT ACCOUNTING, SONOMA STATE UNIVERSITY). O.P,cit.

**مبادئ المنظمات المركزة على الإستراتيجية:**

STRATEGY - FOCUSED ORGANIZATION

**ولعل أهم مبادئ المنظمات المركز على الإستراتيجية هي[4،5]:**

- تترجم الإستراتيجية إلى مفردات تشغيلية.
- توفق بين المنظمة ككل والإستراتيجية.
- تجعل من الإستراتيجية الشغل الشاغل لكل موظف كل يوم.
- تجعل الإستراتيجية عملية مستمرة.
- تحرك التغيير من خلال القيادة التنفيذية.

**آليات المنظمات المركزة على الإستراتيجية:**

**ويتم تفعيل تلك المبادئ من خلال الآليات التالية[6]:**

١ - ترجمة الإستراتيجية إلى مفردات تشغيلية من خلال خرائط الإستراتيجية. (Strategy Maps)

٢ - التوفيق بين المنظمة ككل والإستراتيجية من خلال خرائط المسؤولية (Accountability Maps ).

٣ - جعل الإستراتيجية الشغل الشاغل لكل موظف يومياً من خلال بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard ).

٤ - تحريك التغيير من خلال القيادة التنفيذية بإيجاد بيئة تعاونية واتصالات مفتوحة.

4 http://shell.windows.com/fileassoc/0409/xml/redir.asp?Ext=pdf

5 Kaplan and Norton. The Strategy- Focused Organization.

6 THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARDCOMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P,CIT.

والشكل التوضيحي التالي يجسد خصائص المنظمة المركزة على الإستراتيجية.

### المنظمة المركزة على الإستراتيجية

**الرسالة**
ما هو سبب وجودنا؟

**القيم**
ما هي اعتقاداتنا؟

**الرؤية الاستراتيجية**
أين تريد أن تكون؟

**الأهداف الاستراتيجية**
ما الذي نريد أن نفعله؟

**بطاقة الأداء المتوازن**
كيف سنراقب النتائج

**الاجراءات الاستراتيجية التي تؤدي إلى**

استدامة الاستقرار المالى — عمليات داخلية فعالة

عملاء راضين — موظفين مدربين وماهرين

JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

ويجسد الشكل التوضيحي التالي عناصر بطاقة الأداء المتوازن.

## ماهي بطاقة الأداء المتوازن ؟

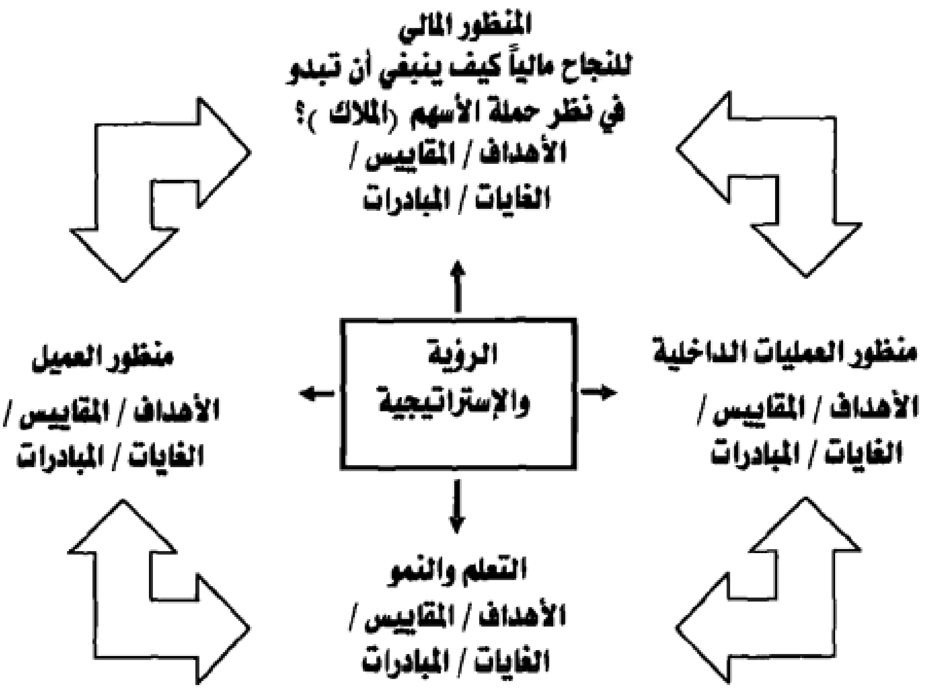
## BALANCED SCORECARD

Amy Wong. The Balanced Scorecard and Management Reporting: How Relevant Reporting Relates Strategy to Daily Work, The MetricMaps Group, October 9, 2003

والشكل التوضيحي التالي يمثل أسلوباً آخر لتجسيد عناصر بطاقة الأداء المتوازن.

## بطاقة الأداء المتوازن

## BALANCED SCORECARD




JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

ويقدم الشكل التوضيحي التالي تطبيقاً عملياً لبطاقة الأداء المتوازن، والخريطة الإستراتيجية على صناعة النقل الجوي، حيث يتضمن مثالاً على تطبيقهما على شركة ساوث ويست ايرلاينز.

## مثال تطبيقي على بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية

### ساوث ويست ايرلاينز Southwest Airlines

خريطة الإستراتيجية
Strategy Map

| | | | |
|---|---|---|---|
| الهدف ما هي الإستراتيجية التي تحاول تنفيذها ؟ | المقياس كيف يقاس النجاح أو الإخفاق في الأداء مقارنة بالأهداف | مستوى الأداء أو مستوى التحسن المطلوب | المبادرات الإجراءات والبرامج المطلوبة لتحقيق مستويات الأداء |

| الأهداف Objectives | Measures | مستويات الأداء Targets | المبادرات Initiatives |
|---|---|---|---|
| . سرعة الوقت الأرضي اللازم لتفريغ وتحميل الطائرة | . الوقت الذي تقضيه الطائرة على الأرض<br>. الإقلاع في الوقت المحدد | . ٣٠ دقيقة<br>. ٩٠٪ | . تحقيق الاستغلال الأمثل للدورة الزمنية للطائرة |

Robert Wise, Ph.D. Creating Strategy Focused Organizations using the Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Collaborative December 14, 2000

**خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**

هناك مدارس مختلفة لأسلوب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فهناك من يرى أنه عملية تتكون من ست خطوات، وهناك أيضاً من يرى أنها تشتمل على (٩) خطوات.

وفيما يلي نلقي مزيداً من الأضواء على هاتين المدرستين:

**٦ خطوات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**

## بطاقة الأداء المتوازن عملية تتكون من ست خطوات

الإستراتيجية ←

| الخطوة | التفاصيل |
| --- | --- |
| الإستراتيجية | ترجم الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المقاييس المتوازنة على مستوى عال أي مؤشرات الأداء الرئيسة<br>■ مالية<br>■ العملاء<br>■ العمليات<br>■ الداخلية<br>■ التعلم والنمو |
| أختر المقاييس الإستراتيجيةKPIS | حدد مستويات أداء مطاطة لكل مؤشر أداء رئيسي KPI بناءً على ما يلي<br>■ السجل التاريخي للأداء<br>■ المقارنة المرجعية<br>■ الأهداف الإستراتيجية<br>■ الأدوات الإستراتيجية |
| أختر مستويات الأداء الإستراتيجية | ترجم مؤشرات الأداء تنازلياً إلى مقاييس أداء محددة قابلة للتنفيذ لكل مجال وظيفي في المنظمة<br>■ مقاييس للأداء الإداري MPM<br>■ مقاييس للأداء التشغيلي OPM |
| ضع مقاييس متسلسلة تنازلياً | حدد مستويات أداء مطاطة لكل من الأداء الإداري والتشغيلي بناء على<br>■ السجل التاريخي للأداء<br>■ المقارنة المرجعية<br>■ الأدوات التشغيلية |
| حدد مستويات للأداء الإداري والتشغيلي | حدد المسئولية الفردية عن كل مؤشر أداء إداري وتشغيلي رئيسي<br>■ اربط المسئولية بنظام قياس الأداء الفردي والتحفيز |
| حدد المسئولية عن النتائج | حدد نطاق وأهداف لوحة القياس<br>■ على المستوى التنظيمي والإداري<br>■ أوجد قاعدة معلوماتية للوحة القياس<br>■ المحافظة على تحديث لوحة القياس ومتابعة النتائج |
| صمم لوحة للقياس | |

JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

**٩ خطوات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:**

- وفيما يلي خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لرأي[٧] JAMES A. CERCONE:

١ - حدد وعرف عوامل النجاح الرئيسة.(Key Success Factors)

٢ - حدد الأبعاد/ المنظورات الرئيسة.(Perspectives)

٣ - أختر مقاييس(Measures) لكل بعد.

٤ - ضع أهدافاً (Objectives) محددة لكل مقياس.

٥ - أختصر المقاييس في عدد قليل من المقاييس الهامة والحيوية.

٦ - ضع نظاما لجمع المعلومات (Collection System).

٧ - تواصل مع الموظفين.

٨ - قلص عدد المقاييس إلى العدد الأدنى اللازم.

٩ - قوِّم وعدل. وعمم التطبيق على مختلف أجزاء المنظمة.

**العملية الكلية: تشتمل العملية الكلية على ثلاث مراحل رئيسة:**

- ووفقاً لرأي James Cercone فإن العملية الكلية لبطاقة الأداء المتوازن تشتمل على ثلاث مراحل رئيسة هي[٨]:

١ - المرحلة الأولى: الأساس الإستراتيجي (Strategic Foundation)

٢ - المرحلة الثانية: ثلاثة عناصر هامة (Three Critical Components)

٣ - المرحلة الثالثة: تعميم ونشر التطبيق(Deployment)

---

7 JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE ،O.P,cit.

8 THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCE SCORECARD COMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIORNMENT). O.P,cit.

## المرحلة الأولى: الأساس الإستراتيجي: Strategic Foundation

وتشتمل المرحلة الأولى (مرحلة الأساس الإستراتيجي) على الخطوات التالية[9]:

١ - التواصل مع الموظفين لتوضيح الإستراتيجية. ولتحقيق تناغم واتساق جميع أجزاء المنظمة حول إستراتيجية موجزة واحدة ومشتركة.هذه هي نقطة البداية التي لا بديل عنها. فالإستراتيجية هي منطلق ورافد بطاقة الأداء المتوازن.

٢ - حدد المجالات الإستراتيجية الرئيسة أو نطاق تركيز المنظمة. وهي عادة الأعمال التي تجيدها المنظمة وتنطلق من كفاءاتها المحورية. (Core Competencies)

٣ - صمم شبكة إستراتيجية لكل مجال إستراتيجي حددته في الخطوة (٢) وهذه الخطوة هي أصعب خطوات هذه العملية حيث تتطلب تحويل وترجمة الإستراتيجية. الخطوة (١) إلى مصطلحات تشغيلية يفهمها جميع الموظفين. كما يجب ربط جميع عناصرها معاً لتشكل نموذجاً إستراتيجياً واحداً.

٤ - ضع مقاييس لكل هدف إستراتيجي في كل شبكة إستراتيجية. إذ يجب أن يكون هناك مقياس واحد على الأقل. إن المقاييس توفر رجعاً للأثر عما إذا كنت قد حققت أهدافك الإستراتيجية أم لا.

٥ - حدد مستويات أداء (Targets) لكل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن.

٦ - دشن البرامج. فالنتائج لن تتحقق ما لم تضع المنظمة برامج أو مبادرات أو مشاريع فعلية رسمية. وبهذه البرامج يتم وبفعالية إغلاق الدائرة التي بدأناها بصياغة الإستراتيجية. كما أشرنا في الخطوة (١).

---

9 www.exinfm.com/training Matt H. Evans, CPA, CMA, CFM. Course 11: The Balanced Scorecard, February 4, 2002

**المرحلة الثانية: ثلاثة عناصر هامة** Three Critical Components

بينما تشتمل المرحلة الثانية على الخطوات التالية[10]:

- الخطوة (٤): ضع مقاييس لكل هدف إستراتيجي في كل شبكة إستراتيجية، إذ يجب أن يكون هناك مقياس واحد على الأقل. إن المقاييس توفر رجعاً للأثر (تغذية إسترجاعية Feedback)عما إذا كنت قد حققت أهدافك الإستراتيجية أم لا.
- الخطوة (٥): حدد مستويات أداء (TARGETS) لكل مقياس في بطاقة الأداء المتوازن.
- الخطوة (٦): دشن البرامج، فالنتائج لن تتحقق ما لم تضع المنظمة برامج أو مبادرات أو مشاريع فعلية رسمية. وبهذه البرامج يتم وبفعالية إغلاق الدائرة التي بدأناها بصياغة الإستراتيجية، كما أشرنا في الخطوة (١).

**المرحلة الثالثة: تعميم ونشر التطبيق** Deployment

وتشتمل المرحلة الثالثة (مرحلة تعميم ونشر التطبيق) على الخطوات التالية[11]:

- بمجرد أن يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن. ينبغي عندئذ تعميم التطبيق في الأجزاء الأخرى للمنظمة حتى تتمكن من إيجاد نظام إداري متماسك والذي سيربط كل الجهود معاً ليمكنك من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.
- وبالتالي يمكن القول أن العناصر الأربع المكونة لبطاقة الأداء المتوازن هي:

  ١ - شبكة الإستراتيجية: (STRATEGIC GRID)

  ٢ - المقاييس: (MEASUREMENTS)

---

10 Ibid.

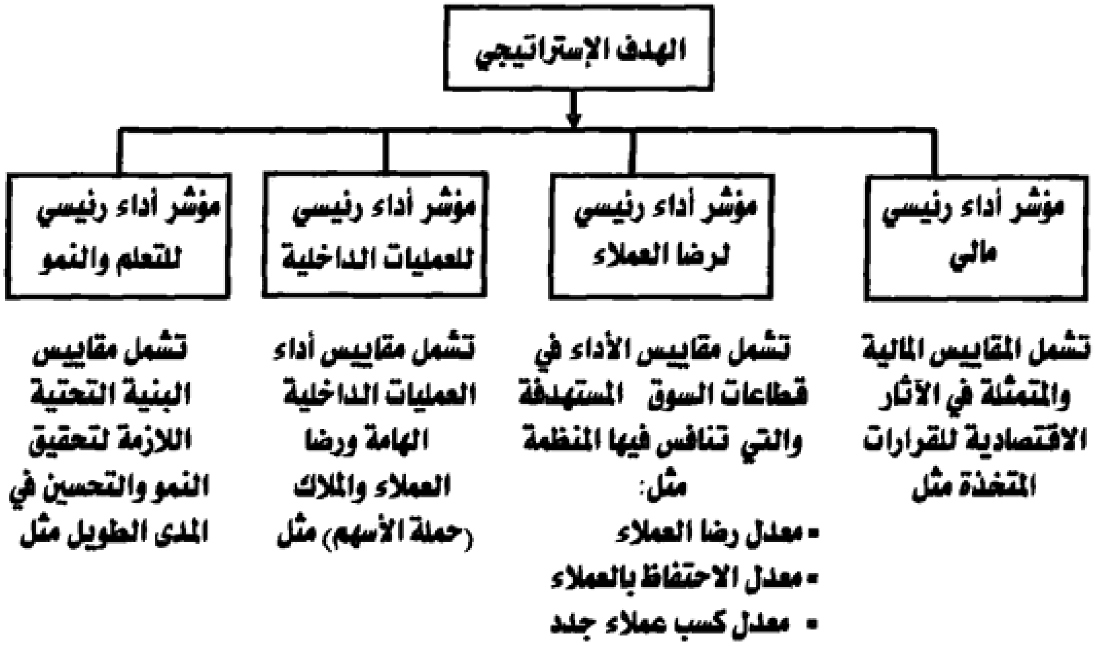
11 Ibid.

٣ ـ مستويات الأداء: (TARGETS)

٤ ـ البرامج: (PROGRAMS)

والشكل التوضيحي التالي يجسد الخطوة الأولى، المتمثلة في ترجمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة إلى أربعة مقاييس للأداء.

**الخطوة الأولى: ترجمة الهدف الإستراتيجي للمنظمة إلى أربعة مقاييس للأداء**




JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE A PRESENTATION TO CONFERENCE ON EFFICIENCY QUALITY AND CONSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE. PARGUE 6. 7-3-2006

**الأهداف من منظور بطاقة الأداء المتوازن:**

ويمكن تلخيص أهم ملامح مفهوم الأهداف من منظور بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي[12]:

- هي عبارات موجزة توضح ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
- أفضل أسلوب لصياغتها هي العبارات السلوكية (Action Phrases) التي تدل على أفعال وتصرفات ونشاطات.ويمكن أن تشتمل على الوسيلة والنتيجة المنشودة.
- تروي سياق الإستراتيجية من خلال تبيان العلاقة السببية بين الأسلوب والنتيجة في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- تشتمل بطاقة الأداء المتوازن عل وصف شامل لكل هدف في (٣ - ٥) جمل.

**أمثلة لأهداف موجزة تضمن عادة في كل منظور من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:**

▪ وفيما يلي أمثلة على الأهداف من المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن[13]:

- زيادة الإيرادات من خلال توسيع نطاق المبيعات للعملاء الحاليين (المنظور المالي).
- أن تكون المنظمة ذات توجه خدمي. (منظور العملاء).
- تحقيق التفوق والتميز في الوفاء بالتزاماتك تجاه العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات. (منظور العمليات الداخلية)

12 Terry M. Lease. THE BALANCED SCORECARD – CHAPTER 9 (terry.lease@sonoma.edu), Sonoma State University. O.P,cit.
13 Ibid.

- تحقيق التوافق بين حوافز ومكافئات الموظفين والإستراتيجية. (منظور التعلم والنمو)
- إن وصف الهدف في عبارة مطولة لن يحقق له الوضوح الكافي ما لم يقترن ذلك الوصف بالمقاييس (MEASURES).
- تصف المقاييس كيفية تقرير مدى النجاح في تحقيق وإنجاز الهدف.

**المقاييس**: (MEASURES)

وتحقق المقاييس الفوائد التالية[14]:

- توفر تحديداً دقيقاً للهدف وتقلل من درجة غموض العبارات اللفظية.
- يمكن التحديد الدقيق لكيفية قياس الهدف الموظفين من التركيز الدقيق على جهود التحسين المطلوبة منهم.
- يصبح بمجرد ترجمة الأهداف إلى مقاييس بإمكان المديرين اختيار مستوى الأداء المطلوب لكل مقياس.

**مؤشرات الأداء الرئيسة**: Key Performance Indicators

يجب ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية ليتسنى لنا متابعة النتائج بفعالية. إن بطاقة الأداء المتوازن تجعل الرؤية الإستراتيجية قابلة للتنفيذ. وهي أداة إدارية تستخدم لتحقيق التوافق والانسجام بين المقاييس ومستويات الأداء المطلوبة، وتوزيع الموارد على كل المستويات التشغيلية، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكذا رسالتها.

14 Ibid.

وهي تعزز المعايير المالية التقليدية بثلاثة أنواع إضافية من المقاييس من ثلاث زوايا أخرى هي[15]:

٤ ـ منظور العملاء.

٥ ـ منظور العمليات الداخلية.

٦ ـ منظور التعلم والنمو.

ويطلق على مستويات الأداء المطلوبة في أدبيات بطاقة الأداء المتوازن" مؤشرات الأداء الرئيسة Key Performance Indicators – KPIS ويتم تحديدها على كافة المستويات في المنظمة، ويحدد المسؤول عن تحقيق كل منها، وتتم متابعة تحقيقها بانتظام، وتمنح الحوافز الإدارية المالية منها والمعنوية على أساسها.

والجدول التالي يقدم أمثلة لمؤشرات أداء الإدارة العليا في شركة يونايتد ايرلاينز:

15 JAMES A. CERCONE. BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING HOSPITAL PERFORMANCE ،O.P,cit.

UNITED AIRLINES

## مؤشرات أداء الإدارة العليا في شركة يونايتد ايرلاينز

Top Management Performance Indicators

| العوامل الكمية | التقويم | العوامل النوعية | التقويم |
|---|---|---|---|
| العائد على الأصول | ٠ | التوجه الإستراتيجي | ٢ |
| العائد على الاستثمار | ٠ | تنفيذ الإستراتيجية | ٢ |
| العائد على صافي الاستثمار | ٠ | بناء الفريق الإداري | ٢ |
| اتجاهات مقاييس العوائد | ٠ | فعالية القيادة | ٣ |
| التدفق النقدي | ٢ | التعاقب الوظيفي | ٥ |
| نمو الأرباح | ٠ | العلاقات العمالية | ٠ |
| نسبة ربحية السهم لـ ٥ سنوات | ٣ | قيادة التقنية | ٥ |
| معدل حصص أرباح الأسهم | ٥ | العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة | ٣ |
| أداء سعر الأسهم | ٠ | العلاقات مع المستثمرين | ٠ |
| العائد على حملة الأسهم | ٠ | العلاقات التجارية والحكومية | ٣ |
| الإجمالي | ١٠ | الإجمالي | ٢٥ |

http:// www.djrphd.net/UA FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006
STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES.

**٥ مؤشرات أداء هامة في شركة يونايتد ايرلاينز:** 5 Critical Performance Indicators

ومن صناعة النقل الجوي أسوق هذا المثال على مؤشرات الأداء الرئيسة[16]:

١ - الأرباح: (٣,٤٥٪) في عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ (١٢,٣٣٪) في عام ٢٠٠١م.

٢ - النمو: (٧,٤٪) في عام ٢٠٠٠م مقارنة بـ (٣,٥٪) في عام ٢٠٠١م.

٣ - الإيرادات لكل راكب ميلي:١٣٤٩ دولار أمريكي في عام ١٩٩٩م مقارنة بـ ١٤٩٣ دولار أمريكي في عام ٢٠٠٠م.

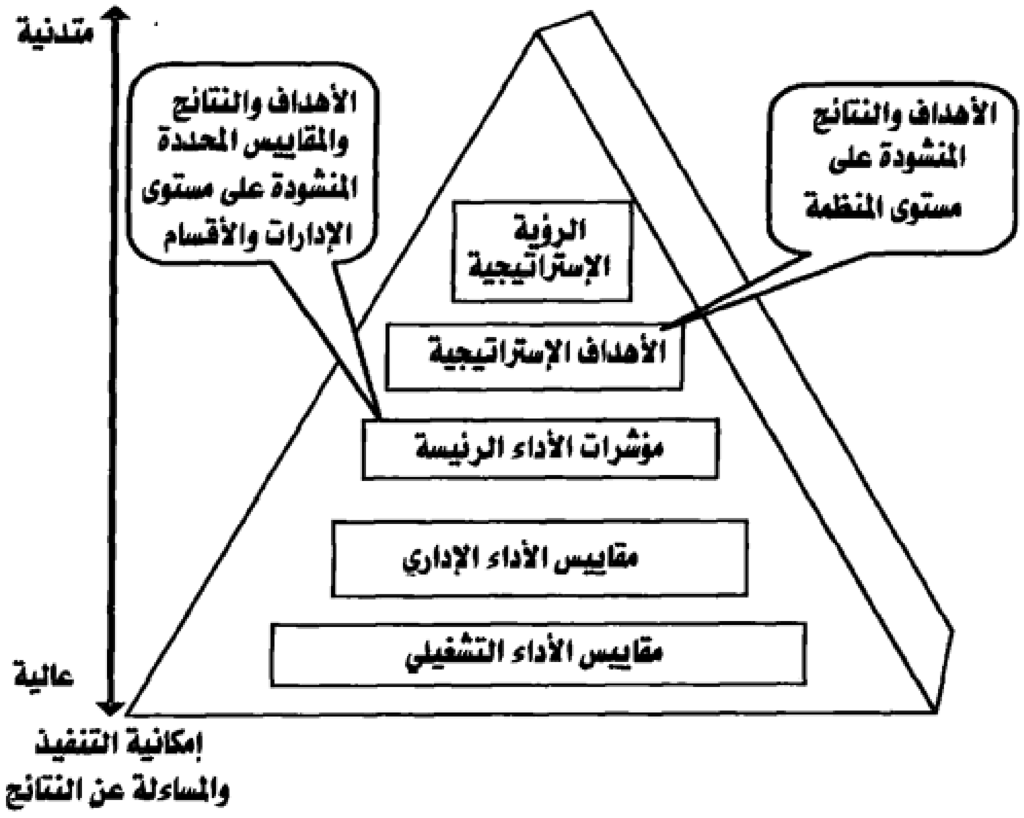
٤ - عامل الحمولة (عدد المقاعد المشغولة في كل رحلة): (٧١٪) بينما تتحقق نقطة التعادل عند (٦٤,٩ ٪) في عام ١٩٩٩م. مقارنة بعامل حمولة (٧٢,٣٪) ونقطة تعادل عند (٦٩,٤٪) في عام ٢٠٠٠م.

٥ - تكلفة الوقود (نسبة إلى الإيرادات): ١٢,٥ ٪ في عام ١٩٩٩م مقارنة بـ ١٣,٥ ٪ في عام ٢٠٠٠م.

ويبين الشكل التوضيحي التالي كيفية ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية على كافة المستويات:

16 http://www.djrphd.net/UA-FALL 2006.ppt STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY, FALL 2006, STRATEGIC MANAGEMENT AT UNITED AIRLINES. O.P,cit.

**ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس تشغيلية على كافة المستويات**




SOURCE: STEVEN P. ROBBINSAND MARY COULTER MANAGEMENT: FOUNDATIONS OF PLANNING 8TH EDITION CHAPTER 7 POWERPOINT PRESENTATION BY CHARLIE COOK PRENTICE HALL INC. 2005.P.17

**كما يوضح الشكل التوضيحي التالي العلاقات بين مؤشرات ومستويات الأداء والمستويات التنظيمية المختلفة بالشركة/ المنظمة.**

**كل مستوى من مستويات المقاييس موجه لمستوى محدد في المنظمة**

JAMES A. CERCONE. (BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVINGHOSPITAL PERFORMANCE PARGUE 6 7. 3. 2006 AND COSUMER SATISFACTION IN HEALTHCARE AND WELFARE QUALITY CONFERENCE ON EFFICIENCY

## مستويات الأداء والمشاريع: TARGETS

ويراعى في صياغة مستويات الأداء والمشاريع الاعتبارات الهامة التالية:

- أن تحدد الغايات المستهدفة (TARGETS) مستويات الأداء أو معدلات التحسين المطلوبة بالنسبة لكل مقياس.
- أن يراعى في وضعها أن يصف الأداء الممتاز.
- ينبغي أن يؤدي تحقيقه إلى وضع المنظمة في مصاف أفضل المنظمات أداءً في مجال الصناعة.
- أن يتم اختيار مستويات الأداء التي تحقق للعملاء وللملاك قيمة متميزة.

- يحدد المديرون في النهاية المبادرات.حيث أن البرامج وخطط التنفيذ قصيرة المدى ستساعد على تحقيق مستويات أداء مطاطة وضعت في إطار تلك المقاييس"[١٧].

والجدول التالي يوضح العناصر التي تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن وترابطها:

## تصميم بطاقة الأداء المتوازن
## ترابط عناصر نظام بطاقة الأداء المتوازن

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرؤية الإستراتيجية | الرسالة | الأهداف الإستراتيجية | الإستراتيجية | المنظور | مؤشرات الأداء | المقاييس | مستويات الأداء | المشاريع |
| | | | | | | | | |

SOURCE: CAN LIABRARIES BENEFIT FROM THE BALANCED SCORECARD?
PRESENTATION BY: SNJOLFUR OLAFSSON, UNIVERSITY OF ICELAND

17 MANAGERIAL ECONOMICS. THINKING ABOUT STRATEGY:NATURE ،PURPOSE ، PERSPECTIVES ،PROCESS ،AND ECONOMICS. THE BALANCED SCORECARD – CHAPTER 9

**عوامل النجاح الرئيسة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن:**

لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح ينبغي أن تتوفر لها عوامل النجاح الرئيسة التالية:

- يجب أن تكون المقاييس متوازنة ومنسجمة ومرتبطة بالإستراتيجية، وذلك لسببين هامين هما:

  (١) أن المقاييس المتوازنة تحقق القياس الشامل.

  (٢) أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

- يجب أن يكون وضع مستويات الأداء مفصلاً، وأن تكون:
  - عالية بدرجة كافية لمط قدرات المنظمة.
  - واقعية بدرجة كافية لتحفيز التنفيذ.

- يجب ترجمة المقاييس الإستراتيجية إلى مستويات تشغيلية مع مراعاة ما يلي:
  - التطبيق التنازلي للمقاييس يعزز عملية ترابط المقاييس.
  - القدرة على تنفيذ مستويات الأداء تتزايد كلما ترجمنا المقاييس إلى المستويات الأدنى.

- يجب تأسيس المسؤولية الفردية عن كل المقاييس المرتبطة بمستويات الأداء:
  - يجب ربط ذلك بحوافز تقويم الأداء الفردي.
- يجب أن يكون تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمنظمة بذاتها:
  - يعتمد مستوى أو درجة تفاصيل المقاييس على المستخدم.
  - يجب تكريس وتوزيع الموارد الكافية للمحافظة على لوحة القياس[18،19].

18 TERRY LEASE.(THE BALANCED SCORECARD CHAPTER 9. O.P,cit.
19 JAMES A. CERCONE. (BALANCED SCORECARD: A TOOL FOR IMPROVING ،HOSPITAL PERFORMANCE) ،O.Pcit.

الفصل الثامن

# مفهوم حوكمة الشركة

## حوكمة إدارة الشركة: Corporate governance

تشير حوكمة الشركة إلى العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وحملة الأسهم shareholders فيما يتعلق بتحديد التوجه الإستراتيجي للشركة وأدائها.

وتمثل الحوكمة العلاقة بين أطراف المصلحة والتأثير والتي تستخدم لتحديد ومراقبة التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمات[1].

وقد حظيت باهتمام كبير في السنوات القليلة الماضية، وكان السبب الرئيس وراء ذلك هو العديد من الإخفاقات الكبيرة التي منيت بها الحوكمة في شركات كبيرة معروفة بل ذائعة الصيت، والبعض يسميها الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، والبعض الآخر يسميها "بحوكمة الإدارة" أو "الحوكمة"، وهو يتمشى مع لفظ "العولمة" و "الخصخصة" وغيرها[2].

وحوكمة الشركة تعني:

العلاقة بين أصحاب المصالح Stakeholders والتي تستخدم لتحديد ومراقبة التوجه الإستراتيجي وأداء المنظمات.

تعنى بتحديد طرق ضمان صنع القرارات الإستراتيجية بدرجة أكبر من الفعالية.

تستخدم في الشركات لإيجاد نظام للعلاقة بين ملاك الشركة وفريق مديري الإدارة العليا والذين قد تتعارض مصالحهم[3].

---

1 Chapter 10, Evaluation and Control.

2 - محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات.

3 Michael A. Hitt, R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases, CHAPTER 10, Corporate Governance, O.P,cit.

## حوكمة الشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير:

Corporate Governance and Stakeholder Management

إن حوكمة الشركة Corporate governance : هي العلاقة بين مختلف المشاركين في تحديد توجه أداء الشركة:

- حملة الأسهم shareholders بقيادة الرئيس التنفيذي للشركة.
- أعضاء مجلس الإدارة.

وأعضاء مجلس الإدارة: هم الأعضاء المنتخبون الممثلون للمالكين. يتأكدون من توافق مصالح وحوافز إدارة الشركة مع مصالح وحوافز المالكين وذلك من خلال[4]:

- فعالية أعضاء مجلس الإدارة ومشاركتهم الحقيقية.
- فعالية ونشاط أطراف المصلحة.
- حوافز ومكافئات إدارية مناسبة.

## حوكمة إدارة الشركة: Corporate governance

إن إحدى القضايا الرئيسة المتعلقة بالحوكمة هي كيفية تحقيق التواؤم والاتساق بين حملة الأسهم shareholders والمديرين. حيث توجد العديد من الآليات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد. وهي على النحو التالي:

- الآليات الداخلية[5]: مجلس الإدارة
- تعويضات التنفيذيين، الاستخدام النشط من قبل كبار حملة الأسهم مثل المستثمرين.
- حقوق كبار مالكي الأسهم مثل المؤسسين والمستثمرين.
- الآليات الخارجية:
- مراقبة تهديد تحركات الاستحواذ المعادية.
- The market for corporate control (here, the.threat of hostile acquisitions).

4 http://www.goggle.com.sa/search?as_q=STRATEGIC+MANAGEMENT&hlStrategic Management: Text and Cases, 3rd Edition Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3rd Edition, Part 1:strategic analysis, Chapter one. O.P,cit.

5 Michael A. Hitt. R Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases, CHAPTER 10, Corporate Governance, 7th ed. Thomson/ South-Western, 2007. O.P,cit.

## دور مجلس إدارة الشركة

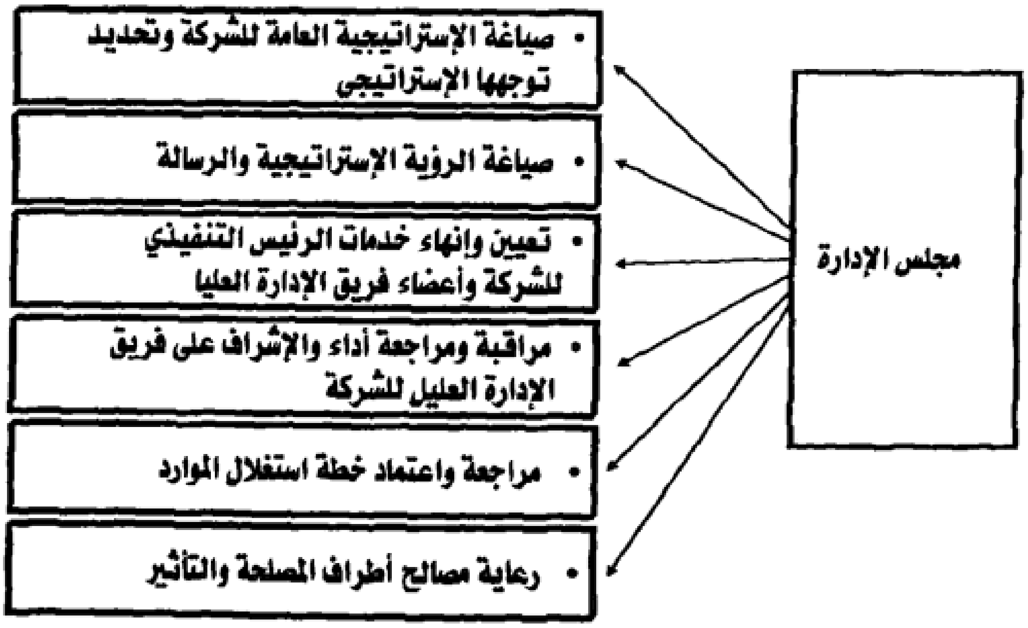
### من مبادئ الإدارة الإستراتيجية:

إن الدور المحوري لمجالس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية هو:

- التقويم الانتقادي للخطط الإستراتيجية التنفيذية المعتمدة.
- لتقويم مهارات القيادة الإستراتيجية للرئيس التنفيذي للشركة والآخرين من أعضاء فريق الإدارة التنفيذية للشركة الذين يعتبرون من رجال الصف الثاني الذين قد يخلفون الرئيس التنفيذي الحالي للشركة.

ونعتبر مشاركة مجلس إدارة الشركة في ممارسات صياغة الإستراتيجية نقطة قوة رئيسة. ويتضمن الشكل التوضيحي التالي دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركة:

حوكمة الشركات




THOMAS L. WHEELEN J. DAVID HUNGER– 10th ed. Chapter 2, Corporate Governance

**مجلس الإدارة:**

يتشكل مجلس إدارة أي شركة من الأعضاء[6]:

- الأعضاء الداخليون:
  - المديرون العاملون/ الأعضاء المنتدبون:
  - التنفيذيون والموظفون التنفيذيون العاملون في الشركة.
- الأعضاء الخارجيون:
  - الأعضاء من غير الفريق الإداري.
  - التنفيذيون العاملون في شركات أخرى، ولكنهم لا يتبعون للشركة.

**مجلس الإدارة: الاتجاهات السائدة في مجال حوكمة الشركات**

**Trends in Corporate Governance**

تتمثل أهم الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة في حوكمة الشركة فيما يلي:

- أصبحت مجالس الإدارة أكثر انخراطاً في مراجعة وتقويم وتشكيل الإستراتيجيات.
- أصبح المستثمرون المؤسسون أعضاء نشطين وفاعلين في عضويات مجالس الإدارة.
- أصبحت هناك ضغوط أكبر على الرئيس التنفيذي للشركة من أجل الارتقاء بمستوى أداء الشركة.

6 THOMAS L. WHEELEN J. DAVID HUNGER- 10th ed Chapter 10, Evaluation and Control O.P.cit

- أصبح أطراف المصلحة والتأثير أكثر مطالبة من ذي قبل لأعضاء مجالس الإدارة بأن يمتلكوا أكثر من مجرد مبالغ رمزية في أسهم الشركة.
- أصبح أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون أكثر مطالبة بإشراك موظفي الشركة في مجلس الإدارة.
- أصبحت مجالس الإدارة أصغر من حيث عدد أعضائها.
- أصبحت مجالس الإدارة أكثر إمساكاً بزمام مهامها.
- أصبحت الشركات تتسم بالعالمية بدرجة أكبر، وأصبحت بالتالي أكثر احتياجاً إلى الخبرة الدولية.
- توقعات المجتمع هي أن يوازن مجلس الإدارة بين الرحبية والمسؤولية الاجتماعية.
- تنوع خلفيات أعضاء مجلس الإدارة.

والشكل التوضيحي التالي يوضح عناصر مفهوم حوكمة الشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير.

**حوكمة الشركة وإدارة أطراف المصلحة والتأثير**

**Corporate Governance and Stakeholder Management**

http:./www.google.com.sa/search?as_q=STRATEGIC+MANAGEMENT&hl=ar&num=100&btnG= Strategic Management: Text and Cases, 3rd Edition Strategic Management: Creating Competitive Advantages, 3rd Edition. Part 1:strategic analysis, Chapter one

كما يوضح الشكل التالي دور كل من أطراف المصلحة والتأثير في حوكمة الشركة:

**دور حوكمة الشركة**

| | |
|---|---|
| حملة الأسهم | ▪ حوكمة الشركة:<br>• العلاقة بين:<br>• حملة الأسهم.<br>• الإدارة بقيادة الرئيس التنفيذي للشركة. |
| الإدارة: بقيادة الرئيس التنفيذي للشركة | ▪ القضايا:<br>• كيف تنجح الشركات أو تحقق في التوفيق بين حوافز الإدارة و:<br>• مصالح حملة الأسهم.<br>• مصالح أعضاء مجلس الإدارة. |
| مجلس الإدارة | |

http://mos.uwo.ca/courses·410/Ch09_Dess1ce.ppt, Strategic Management: Creating Competitive Advantage Chapter 9, Strategic Control and Corporate Governance

إدارة أطراف المصلحة والتأثير: Stakeholder Management

هناك منظوران لإدارة أطراف المصلحة والتأثير[7]:

▪ الحاصل الصفري: Zero sum ويتضمن:

• تنافس أطراف المصلحة والتأثير على الحصول على الاهتمام والانتباه وموارد المنظمة.

• مكسب أحد الأطراف خسارة للآخرين.

▪ التكافل والمنفعة المتبادلة: Symbiosis ويتضمن:

• اعتماد أطراف المصلحة والتأثير على بعضهم.

• المنفعة المتبادلة.

7 Ibid

ولاشك أن اتجاه التكافل والمنفعة المتبادلة هو الاتجاه الأمثل والأجدى في إدارة العلاقة بين جميع أطراف المصلحة والتأثير، سواء كانوا مُلاَّكاً/ حملة أسهم، أو إدارة، أو عملاء، أو غيرهم.

## مبادئ حوكمة الشركة

### مبادئ الحوكمة طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)[1]:

تتمثل مبادئ الحوكمة طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فيما يلي:

١ - الإطار العام: ضمان الإطار العام الأساسي الفعال لحوكمة الشركة.

- Ensuring the Basic for an Effective Corporate Governance Framework.

٢ - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة للملكية.

- The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions.

٣ - المعاملة المتكافئة للمساهمين.

- The Equitable Treatment of Shareholders

٤ - دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة.

- The Role of Stakeholders in Corporate Governance

٥ - الإفصاح والشفافية.

- Disclosure and Transparency

٦ - مسؤوليات مجلس الإدارة.

- The Responsibilities of the Board

[1]- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات.

**وفيما يلي العناصر التي يشتمل عليها كل مبدأ من هذه المبادئ:**

١ - **الإطار العام:** Ensuring the Basic for an Effective Corporate Governance Framework.

٢ - **حقوق المساهمين:**

- **حق نقل ملكية الأسهم.**
- **اتساع النظام المركزي للقيد والتسوية.**
- **مراجعة القوائم المالية وطرح الاستفسارات على أعضاء مجلس الإدارة ومراقب الحسابات.**
- **حق التصويت في الجمعية العامة بالبريد الاليكتروني.**
- **المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.**

٣ - **المعاملة المتكافئة للمساهمين:**

- **المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة.**
- **حق الهيئة العامة لسوق المال في وقف قرارات الجمعية العامة التي تصدر لصالح فئة معينة.**

٤ - **دور أصحاب المصالح:**

- **إنشاء جماعات حملة السندات.**
- **الترخيص بتكوين اتحادات العاملين المساهمين.**

٥ - **الإفصاح والشفافية:**

- **الإفصاح بدقة وفقاً للمعايير المصرية الدولية في الوقت المناسب:**

- المعلومات المالية.
- معلومات حول الأداء.
- معلومات حول الملكية وكيفية اتخاذ القرارات.
- معلومات حول الأهداف والمخاطر المحتملة.
- تطوير متطلبات الإفصاح عن القوائم المالية والمعلومات غير المالية، ونشرها إليكترونياً .
- مشروع قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة.
- الالتزام بتعيين مسؤول لعلاقات المستثمرين.

٦ ـ مسؤوليات مجلس الإدارة:

- وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسيّة، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
- إلزام الشركات بتعيين أعضاء مجالس إدارة مستقلين أو غير تنفيذيين في مجلس الإدارة.
- إلزام الشركات بتشكيل لجنة للمراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- إلزام الشركات بالإفصاح عن هياكل الملكية والمساهمين، وتقرير مجلس الإدارة.

**قضايا حوكمة الشركات:**

**وفيما يلي مثال آخر لمبادئ الحوكمة:**

**مبادئ بيزنيس ويك Business Week's للحوكمة الجيدة**

- **لا يجوز أن يزيد عدد الأعضاء الجدد لهم عن أثنين من الأعضاء السابقين كما لا يجوز أن يزيد أعضاء مجلس الإدارة من التنفيذيين السابقين في الشركة.**
- **لا يحق لأحد من أعضاء مجلس الإدارة أن يقوم بنشاط تجاري مع الشركة.**
- **ينبغي أن تشكل لجان المراجعة والتعويضات ولجان الترشيح من أعضاء من خارج الشركة.**
- **يجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يحضر على الأقل (٧٥٪) من اجتماعات مجلس الإدارة.**
- **يجب أن تجتمع لجنة المراجعة أربع مرات على الأقل في السنة الواحدة.**
- **لا ينبغي أن يكون الرئيس التنفيذي للشركة هو أيضاً رئيس مجلس الإدارة.**
- **لحملة الأسهم** Shareholders **معلومات ونفوذ وتأثير قوي في اختيار واستبدال أعضاء مجلس الإدارة.**
- **تعتبر خيارات الأسهم تكلفة عامة** Stock options are considered a corporate expense.
- **لا مجال للقيادات المعوقة** No interlocking directorships.

**الاتجاهات الجديدة في حوكمة الشركات:**

أصبحت في السنوات الأخيرة مجموعات تمثل:

- الموظفين مناصري القضايا الاجتماعية.
- من أصحاب المصالح والتأثير.
- صناديق التقاعد الكبرى.

أصبحت تسعى إلى إقحام أنفسهم في عمليات حوكمة الشركات بدرجات متفاوتة من النجاح.

**ما هو المتوقع حدوثه مستقبلاً على صعيد حوكمة الشركات؟**

- من المتوقع أن يشهد المستقبل - بمشيئة الله - مزيداً من:

- الشفافية: توقعات بدرجة أعظم من الشفافية في الإفصاح عن النتائج المالية والاجتماعية.
- توقعات متزايدة بإشراك مجلس إدارة الشركة في وضع الإستراتيجية وتطوير الاستجابات للقضايا الاجتماعية.
- مشاركة أكبر لأصحاب المصالح والتأثير في عمليات حوكمة الشركات.
- إشراف أكبر من قبل مجلس الإدارة والمديرين على الشؤون الأمنية والتبادل.

**مثال على ممارسة حوكمة الشركة في شركة لوفتهانزا:** Corporate Governance at Lufthansa

تعتبر مجموعة شركات لوفتهانزا مسؤولة، ومن خلال سياسة انفتاح إدارة الشركة، عن إيجاد قيمة مستدامة، مع إدراك وتقدير حقوق

المساهمين. والتي تكفلها عدة وسائل تتمثل في هياكل وعمليات الشركة الكفؤة. والتأكيد الشديد والمستمر على الانفتاح والوضوح في جميع اتصالات الشركة. ويعتبر ذلك شرطا للحفاظ على بل وزيادة ثقة المستثمرين والموظفين وجمهور العملاء في جهود مجموعة لوفتهانزا.

وتعمل لوفتهانزا كشركة طيران عالمية مقرها في كولونيا. وبالتالي، فإن سوق الأسهم الألمانية ، وقانون أسواق رأس المال. مقرونة بأنظمة الشركة ومبادئ الحوكمة التي تطبقها الشركة هي التي تقرر مجتمعة كيفية تلبية الاحتياجات المحددة للوفتهانزا. بل وتشكل الأساس للهيكل الإداري والإشرافي للمجموعة. وفي الحقيقة لم يكن هناك ما يدعو إلى ضرورة إجراء عملية تكيف مكثف لتحقيق التواؤم بين الهياكل ومبادئ الحوكمة.

وتمتثل مجموعة لوفتهانزا تماماً لجميع مبادئ لائحة حوكمة الشركات الألمانية فضلاً عن امتثالها بالمبادئ الطوعية والاختيارية التي تتضمنها اللائحة.

**الهيكل الإداري العام للشركة:** Management and Corporate Structure

ولوفتهانزا هي شركة ألمانية مطروحة أسهمها للتداول العام ، وتعمل تحت إشراف نظام إداري مزدوج يتمثل في مجلسين تنفيذي وإشرافي ، كما هو متبع ومعتاد في ألمانيا.

والمجلس التنفيذي The Executive Board هو هيئة مسؤولة عن إدارة الشركة والمجلس الإشرافي Supervisory Board هو الذي يعين المجلس التنفيذي ويشرف عليه، ويقدم له المشورة.

وتعتبر مجموعة لوفتهانزا الألمانية عبارة عن مجموعة شركات تقع نشاطاتها في ستة قطاعات إستراتيجية رئيسة وهي على النحو التالي: ونشاطها الجوهري ( الأساسي ) هو نقل الركاب جواً Passenger Transportation أما قطاعاتها الأخرى فهي: الإمداد اللوجيستي Logistics، الصيانة Maintenance ، إصلاح وتجديد (عمرة ) الطائرات Repair and Overhaul (MRO)، التموين Catering . ، السفر الترفيهي Leisure Travel ، وخدمات تقنية المعلومات IT Service .

وتعتبر شركة لوفتهانزا ايه جي Lufthansa AG، في نهاية المطاف هي الشركة الأم، وتعتبر في نفس الوقت أكبر شركة قابضة تضم في مجموعتها بالإضافة إلى شركة الطيران، خمس وحدات إستراتيجية أخرى وهي لوفتهانزا للشحن Lufthansa Cargo AG ، لوفتهانزا تكنيك Lufthansa Technik AG ، توماس كوك Thomas Cook AG ، و إل . إس . جي لوفتهانزا سيرفيس هولدينغ LSG Lufthansa Service Holding AG ، ولوفتهانزا سيستمز Lufthansa Systems AG.

ويوجه المجلس التنفيذي المجموعة بأكملها بالإضافة إلى المهام المركزية، والمتمثلة في رئيس السلطة التنفيذية، والإدارة المالية، وخدمات الطيران، وإدارة الموارد البشرية.

وهناك اتفاقيات داخلية مبرمة بين الشركة الأم وشركات المجموعة لتوفير إدارة موحدة وفعالة للمجموعة، كما تم تشكيل فريق إداري تنفيذي فعال لتنسيق أعمال الشركة يضم المجلس التنفيذي وكبار المسؤولين

التنفيذيين في شركات المجموعة. ويعتبر هذا الفريق مسؤولاً عن التنسيق لاجتماعات صياغة الإستراتيجيات للفترات المستقبلية القادمة. في حين أن اللجنة المالية تعتبر مسؤولة عن مراقبة مدى الالتزام بالشروط العامة للاستثمار والاستحواذ والتخلص.

أما مجالس إدارات الشركات فتعتبر مسؤولة عن العمليات التجارية الخاصة بكل شركة وربحيتها. وتقدم هذه المجالس بانتظام تقريراً شهريا عن نتائج أعمالها للمجلس التنفيذي للمجموعة. كما تتم متابعة أعمال هذه المجالس من قبل المجلس الإشرافي والذي يضم أعضاء من المجلس التنفيذي لمجموعة شركات لوفتهانزا.

# الإستراتيجية

## فن تحويل الرؤية الى واقع

دكتور حاتم بن صلاح ابو الجدائل

من مؤلفات الدكتور حاتم بن صلاح ابو الجدائل

**ثلاثية الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي**

Bibliotheca Alexandrina
01176269

01001098

Microsoft CERTIFIED Partner
IFTDO
PMEC
edarabook.com
www.pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيـزة - مصـــر. هاتف / فاكس :٢٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)